
إدارة الأعمال
في الثقافات المتعددة
إعداد
فريق ملتقى البحث العلمي
ملتقى البحث العلمي
Rendezvous Sientific Researches
www.rsscrs.info
1429هـ

المحتويات

الفصل الأول

منـهجية ممارسة الأعمال الدولية

أ- مقدمة

- هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات السياسية بين الدول لمعرفة مدى الاستقرار السياسي.
  مثل: نظام الحكم في الدولة – الوحدات السياسية – الأنظمة والتشريعات – التحزبات السياسية.
- هناك اختلاف في الوحدات والبيئات المالية بين الدول.
  مثل: أسعار صرف العملات – أسعار الفائدة – السندات والأوراق المالية – الاقتراض.
- هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الاقتصادية بين الدول.
  مثل: حجم السوق – البطالة – التضخم – متوسط دخل الفرد – حالة العرض والطلب.
- هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الاجتماعية بين الدول لمعرفة مدى الاستقرار الاجتماعي والثقافي.
  مثل: العادات والتقاليد والأعراف والأديان والثقافات – اللغات – مهارات الاتصال – طريقة الفكر واتخاذ القرار – النظرة للوقت – السلوكيات العامة.

ولمزيد من الإيضاح فعناصر البيئة الاجتماعية تتكون من ثلاث عناصر وهي:

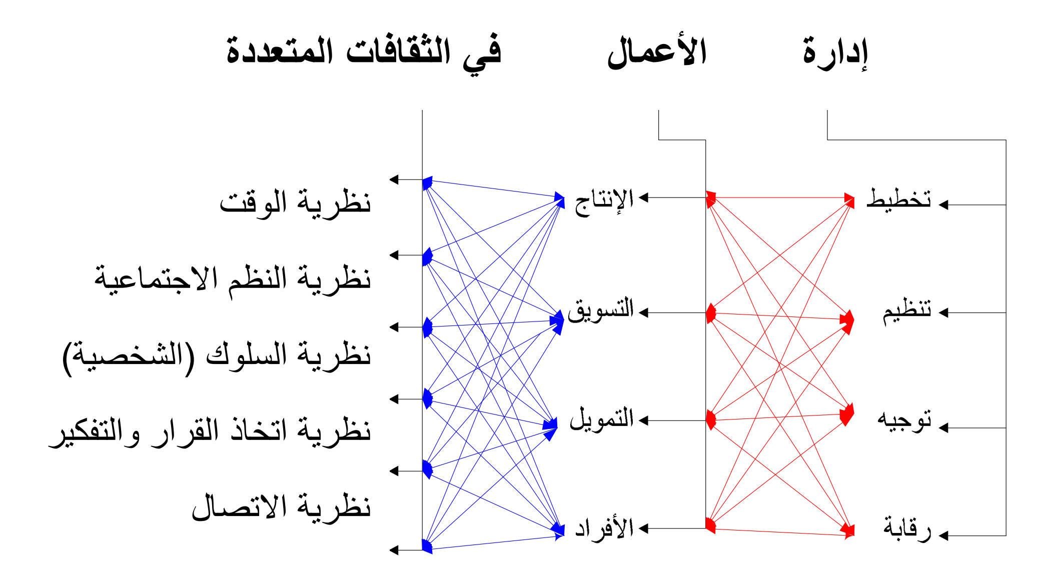
١) **عناصر فيزيقية:** (الطقس والمناخ- والخصائص الجسدية والمظهر الخارجي- والثقافة المادية للمجتمعات).

٢) **عناصر ديموغرافية:** (معدل نمو السكان- حجم الأسرة- مستوى التعليم- الحضر والريف).

٣) **عناصر سلوكية:** (النظرة إلى الوقت- أساليب التفكير واتخاذ القرار- مهارات الاتصال- النظم الاجتماعية- " التقاليد والأديان والأعراف والعادات ").

وهذه العناصر هي لب هذه المادة.

وتعني مادة إدارة الأعمال في الثقافات المتعددة بدراسة الاختلافات السلوكية بين الدول والثقافات المتعددة عند ممارسة الأعمال. وتهدف المادة لدراسة الشعوب والثقافات من خلال أنماط إدارتهم للأعمال ومدى تأثرها بالعناصر السلوكية (كالوقت- السلوك الإنساني- الاتصال- النظم الاجتماعية- اتخاذ القرار) باعتبارها أحد عناصر البيئة الاجتماعية المؤثرة في بيئة الأعمال العالمية. والشكل في الأسفل يوضح مضمون هذه المادة حيث تختلف الممارسات والنتائج المتوقعة من وظائف الإدارة باختلاف الشعوب والثقافات نظراً لاختلافهم في النظرة للعناصر السلوكية.



شكل رقم (١ – ١) العلاقة في بيئة إدارة الأعمال الدولية (د.فهد العيتاني)

ب – التطور الزمني لقيم إدارة الأعمال عبر الحضارات والثقافات

١- القدماء المصريين عام ٤٠٠٠ قبل الميلاد

برزت أهمية التنظيم والرقابة والتخطيط في العمل، مع ضمان التوقيت والجدولة الزمنية والشعور بالحاجة إلى العدالة والأمانة الإدارية، واللامركزية في السلطة، واحترام الملكية الخاصة.

٢- الرومانيين واليونانيين عام ٢٠٠٠ قبل الميلاد

وضعوا بعض القواعد لأعمال التجارة وخاصة إدارة الأعمال الزراعية والحيوانية، وكانت النظرة لتلك الأعمال على أنها أعمال أقل أهمية إذا ما قورنت بأعمال أخرى مثل أعمال الكنيسة والطب وغيرها، واستعملت النقود كوسيلة تقايض بين المهن المختلفة.

٣- العصور الوسطى

اتسمت بطابع الركود الاقتصادي والاجتماعي نسبياً، ولعب نظام الإقطاع والكنيسة دوراً أساسياً في تحديد العلاقات بين الفلاحين والصناع وبين أصحاب الورش واللوردات في السيطرة على الحياة الاقتصادية.

٤- قيم الرأس مالية وظهور الحرية الاقتصادية

تحولت المناطق الريفية إلى حضرية، وظهرت تجمعات سكنية منظمة ساعدت على تنمية التجارة والأسواق (الاهتمام بالدين ونشر الوعي الديني كحافز تنموي فعال) وظهر المبدأ التجاري وسيطر على العديد من الدول الغربية، وظهر كتاب آدم سميث (ثورة الأمم) الذي نادى بالتخصصية والحرية الاقتصادية " أن اليد الخفية للسوق تكمن في المنافسة التي تحقق أقصى النتائج للمجتمع ".

ج – تاريخ تطور مفاهيم وقيم الأعمال في القرن العشرين

إن قبول الشركات للأفكار يعود أساساً إلى ما فرضتهُ مجريات الأمور حولها وكذلك وجهة النظر الدولية العامة المنتشرة في كل الأرجاء (من اقتناع وأيديولوجية وليس من المنفعة وحدها).

- قام فريدريك تيلور بنشر كتابهِ "مبادئ الإدارة العلمية" عام ١٩١١م أي قبل الحرب العالمية الأولى بثلاث سنوات، وفي نموذج الأعمال لتيلور تم تصوير العاملين بشكل فردي، وكأن كل واحدٍ منهم يمثل ترساً من تروس الماكينة مما أدى إلى ظهور" علم التصنيع "، وتم تصوير الأشخاص كقذائف المدافع، ولم يقدر الأفراد كما حدث في ميادين القتال في شمال فرنسا.
- بعد الحرب العالمية الأولى ظهرت اهتمامات جديدة في الولايات المتحدة الأمريكية بشأن القوة، وفي الجزء الأول من القرن التاسع عشر أصبح المسلك الحكومي السائد هو انعدام الثقة.
- وقد أحدثت فترة "العشرينات الصاخبة" وحتى الانهيار الاقتصادي بوول استريت عام ١٩٢٩م تحالفات في التفويض بالسلطة نتيجة لما أثارتهُ ماري باركر، ولظهور مدرسة من المفكرين المختصين بالعلاقات الإنسانية.
- "الثلاثينات"، بينما كانت أوروبا تترنح نحو اتجاه تخطيط أكثر مركزية مع ظهور كل من الفاشية والاشتراكية، انحرفت أمريكا إلى الاتجاه المضاد.

- قام الفريدبي سلون في الثلاثينات بتنظيم شركة جنرال موتورز في أطر فدرالية، ولقد استبدل ألفريد النظام البيروقراطي بمجموعة من الأقسام أو الأعمال التشغيلية، وأصبح لكل قسم من الأقسام الثلاثين – أو ما يقارب ذلك – مسؤولياتهُ المخططة بوضوح تام.
- في الأربعينيات وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية تم الترويج لفكر عولمة الاقتصاد والتجارة والذي قاد لظهور العديد من المفاهيم الإدارية للأعمال الجديدة.
- "ألفين توفلر" أحد الكتاب المعاصرين المهتمين بالحركة المستقبلية، والذي طور مفهوم (التحرر من القيود البيروقراطية – الديموقراطية) Aolhocracy عام ١٩٧٠م.
- في الثمانينات، كان لحركة الامتياز نصيب في أن يفجرها كل من "توم بتر وروبرت ووتريان" في كتابهما (بحثاً عن الامتياز). لقد وجد هذا المفهوم احتفالاً كبيراً من قِبل أعظم الشركات الأمريكية، لكن هذا الاحتفال لم يدم طويلاً، لقد أصبح المفهوم الذي يجب أن يسود أجندة الأعمال في الحقبة الزمنية التالية هو مفهوم الجودة.
- إن الوعي بنمو قوة تصنيعية يابانية قد أثار شهية خاصة تجاه فكر جديد، ولقد تبع هذا في الثمانينات التبني الكلي للتقنيات اليابانية مثل الإدارة الكلية للجودة لكيينز وفي الوقت المناسب، تتبع ذلك أيضاً فترة تواصل، ولقد سادت أجندة جودة التصنيع خلال الثمانينات ثم تحركت نحو صناعات الخدمات.
- ومع ازدهار الاقتصاد العالمي في منتصف الثمانينات اتسعت الطاقة الإنتاجية محدثة هزة عنيفة في كل شيء، ولكن هذا الازدهار أصابه الإخفاق مما نتج عنه فترة ركود عالمية مع بداية التسعينات. إن الشهية التي لا تلين والخاصة بجني المكاسب قادت إلى التخطيط الخاص بأصول الأموال، ولقد تبع ذلك سياسة تخفيض النفقات للاستفادة من أصول الأموال وفوائدها مندمجة، ولقد ظهر مفهوم جديد يناسب العصر وأطلق عليه اسم تصغير الحجم.
- مع بداية التسعينات كان حزب اليمين في حالة من التفاؤل وبدأ ميزان القوة يتجه نحو أحزاب الوسط العمالية الجديدة شبه الاشتراكية في أوروبا. لقد كان هناك ضربة قاصمة للقيم المادية التي سادت في الثمانينات، حيث بدأ التركيز في الشركات يتحول من الاهتمام بالأصول المادية إلى الاهتمام بالقوى البشرية. وأصبحت حقبة التسعينات يُعلن عنها على أنها فترة الاهتمام بالمشاركة.

- في بداية التسعينات، وجدت الشركات نفسها تحت ضغوط من التناقض. فمن ناحية كان عليها أن تعيد تجميع ذاتها، وأن تتقلص، وأن تتمركز لكي تستطيع البقاء على المدى القصير(شملت المفاهيم التي ظهرت في ذلك الوقت المنافسات المركزية، وبطاقة التسجيل المتوازنة، وقيم المساهمين). وقد ظهرت مفاهيم جديدة (المؤسسة الانتقالية، والشبكة الإدارية، والتحول الفعلي للعولمة "الخصخصة"). وفي نفس الأثناء، استمرت الحرب على البيروقراطية مع تبني الاعتماد على المصادر الخارجية، وما جد من أشكال تنظيمية تم تصميمها بأساليب غير رنانة.
- مع مطلع الألفية الثالثة ظهور مفهوم المجتمع المعلوماتي وحقوق الملكية الفكرية والإدارة الإلكترونية.

الفصل الثاني

نظرية السلوك الإنساني

(الشخصية والثقافة والسلوك التفاوضي)

تمهيد:

يختلف الأفراد فيما بينهم باختلاف العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية والحضارية والاقتصادية مما يؤثر على نمط سلوكهم وشخصيتهم وبالتالي على طريقة التعامل الذي ينتهجوه خلال ممارستهم لأعمالهم الحياتية.

ويجب أن نميز بين السمة والنمط. **فالسمة** تعبر عن مفاهيم استعدادية لدى الفرد وتنبئ هذه المفاهيم عن اتجاهه وطريقته في الاستجابة: وهي صفة للشخص ذاته ويمكن التعرف عليها من خلال الحركات والتعبيرات اللفظية. ويعبر **النمط** عن الصفات التي يتصف بها مجموعة من البشر.

وبالرغم من اختلاف المفكرين في تعريف الشخصية فإنهم يجمعون أنها كل من العناصر أو الصفات المتداخلة مع بعضها لتكوين الشخصية والسلوك العام. وعند النجاح في تحديد السمات العامة والخاصة للأفراد في المجتمعات المختلفة يساعد على تحديد الوسائل والأدوات التفاوضية المؤثرة على هؤلاء الأفراد وتوجيههم والضغط عليهم لجعلهم يتصرفون بشكل معين. وبناءً على ذلك يعتبر القدرة على تعريف وتحديد السمات عنصراً مهماً لنجاح عملية التفاوض.

المفاهيم الإسلامية للسلوك الإنساني:

الشخصية الإسلامية تمتلك مقياساً واضحاً للسلوك وهو مرضاة الله سبحانه، وفي ذلك رُوي أن رسول الله ﷺ قال: **"إذا هممت بأمرٍ فتدبر عاقبته، فإن يكُ راشداً فامضة، وإن يكُ غياً فانته".**

فالمسلم الملتزم لا يسلك سلوكاً عشوائياً غير موزون، بل يضع كل فعل وموقف في ميزان الأعمال قبل أن يقدم عليه، فإن وجد عملاً متطابقاً مع مرضاة الله، متسقاً مع منهج الحق والخير... أجاز لنفسه الإقدام عليه، والشروع في تنفيذه.

ويمكن القول أن السلوك: صياغة التشكيل الخارجي لمحتوى الشخصية ومضمونها الباطن. قال تعالى:﴿ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَذِكْرَى لِمَنْ كَانَ لَهُ قَلْبٌ أَوْ أَلْقَى السَّمْعَ وَهُوَ شَهِيدٌ ﴾ {ق:٣٧}.

وقال عمر بن الخطاب ﷺ: "علموا الناس بسلوككم فإن رتع الإمام رتعت الرعية".

مفاهيم في السلوك الإنساني:

- السلوك الإنساني مجموعة من الأفعال والتصرفات التي يبديها الفرد داخل البيئة التي يعيش فيها.
- تصرف الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو البيئة أو المجتمع نتيجة للتفاعل بين مجموعة العوامل البيئية والعوامل الداخلية.
- دراسة اجتماعية سيكولوجية ظهرت بتأثير العلوم الإنسانية تهدف إلى معرفة أفعال وردود أفعال الأفراد في المراحل الإدارية في الجهاز الإداري.

أسباب ارتباط العلوم السلوكية بالعلوم الإدارية:

- تهتم العلوم السلوكية بجو التنظيمات العام.
- إن العلوم السلوكية ذات سمة إنسانية متفائلة " تهتم بدوافع الفرد وحاجاته".
- تعتبر العلوم السلوكية تطبيقية، حيث يأخذ علماء الإدارة النتائج التي توصلت إليها هذه العلوم وتطبقها على التنظيمات الإدارية.
- تهتم العلوم السلوكية بسلوك الأفراد ضمن جماعات تنظيمية رسمية وغير رسمية.
- تهتم العلوم السلوكية بالتفاعل بين العاملين في التنظيم وجعل التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين مفتوحاً.
- تؤمن العلوم السلوكية بحتمية التغير المستمر داخل المنظمات.
- تسعى العلوم السلوكية إلى فهم طبيعة الإداري الناجح الذي يتخذ القرارات بناءً على دوافع وحاجات المرؤوسين والموائمة بين أهداف التنظيم وأهداف الفرد.
- تهدف العلوم السلوكية إلى التعرف على العوامل التي تزيد أو تقلل من الكفاءات الإدارية وإنتاجية الموظفين.

أهداف دراسة السلوك الإنساني:

- القدرة على فهم تصرفات الأفراد داخل المنظمة.
- دراسة أسباب وآثار هذه التصرفات والعوامل التي ساعدت على ظهورها.
- دراسة العلاقة بين هذه التصرفات لمعرفة أياً منها يؤثر بدرجة أكبر من الأخرى.
- مساعدة المدير في القدرة على التنبؤ بسلوك العاملين داخل المنظمة.
- تساعد دراسة السلوك الإنساني في اختيار الأساليب المناسبة لتعديل أو تغيير سلوك الأفراد في المنظمة.
- مساعدة المدير في التعرف على خصائص الفرد العامة حتى يسهل عليه التعامل معه بالأسلوب المناسب.

المدارس الإدارية التي اهتمت بدراسة السلوك الإنساني:

١. مدرسة الإدارة العلمية:

فسرت سلوك الفرد تفسيراً اقتصادياً وذهبت إلى أن:

- الفرد مخلوق اقتصادي لا يسعى إلا لتحقيق غاياتهُ لذلك يسهل قيادتهُ بالمال والحوافز.
- الفرد لا يهتم بأهداف المنظمة قدر اهتمامه بأهدافه الفردية وعلى القيادة معاملته من هذه الزاوية.

٢. مدرسة العلاقات الإنسانية:

فسرت السلوك باعتبار الإنسان:

- مخلوق اجتماعي ولا يعيش إلا في جماعة يتعامل معها ويتأثر ويؤثر فيها.
- الحوافز الجماعية تعتبر المحرك الأساسي لقدرات العاملين لزيادة الإنتاجية.
- للأفراد أهدافهم وتطلعاتهم والتي قد تختلف عن أهداف المؤسسة وعلى الإدارة أن توفق بينهما.

٣. مدرسة العلوم السلوكية:

تنظر هذه المدرسة إلى البيئة المحيطة وإلى دوافع سلوك الأفراد بأن:

- العمل لا ينجز إلا عن طريق الآخرين وبالتعاون معهم.
- للبيئة الخارجية الثقافية والاجتماعية تأثير على العمل.

٤. المدارس الإسلامية:

ارتكز الفكر الإداري الإسلامي على:

- إقامة العدل لقول الله عز وجل: ﴿إِنَّ اللهَ يَأْمُرُ بِالعَدْلِ وَالإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي القُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالبَغْيِ﴾ {النحل:٩٠}.
- الأمانة والمسؤولية: فالإسلام ينظر إلى الوظيفة بأنها مسؤولية وأمانة عملاً بقول الله عز وجل: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ القَوِيُّ الأَمِينُ﴾ {القصص:٢٦}.
- السلطة والتنظيم ووحدة القيادة لقول رسول الله ﷺ: (إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم).
- الشورى والمشاركة لأمر الله عز وجل: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللهِ﴾ {آل عمران:١٥٩}.

مكونات النظام السلوكي:

المدخلات (الفسيولوجية، الاجتماعية، التنظيمية).

العمليات السلوكية (الإدراك، الاتجاهات، الابتكار، الدوافع).

المخرجات (الاستجابات، الأفعال، السلوك).

التغذية العكسية.

خصائص السلوك الإنساني:

يتميز السلوك الإنساني بتوفر الخصائص التالية:

١) عنصر السببية.
٢) عنصر الدافعية.
٣) الهدف.

أنواع السلوك الإنساني من حيث أطراف العلاقة:

- السلوك الفردي.
- السلوك الجماعي.
- السلوك الاجتماعي.

أنواع السلوك من حيث صورة السلوك:

- السلوك الفعلي.
- السلوك اللفظي.
- السلوك الدفاعي.

أنواع السلوك الإنساني من حيث نتائجه:

- السلوك المجزئ.
- السلوك المحبط.

أنواع السلوك الإنساني – الشخصية – النفس:

١) النفس المطمئنة - السلوك الإيجابي - الشخصية الإيجابية.
((Positive Behavior))

٢) النفس اللوامة- السلوك السلبي- الشخصية السلبية.((Negative Behavior))

٣) النفس الأمارة- السلوك العدائي- الشخصية العدوانية.
((Aggressive Behavior))

مراحل تغيير طبيعة السلوك:

الفترة الزمنية في بناء طبيعة السلوك الإنساني تبدأ من أول يوم إلى عمر عشر سنوات، ويؤثر عليها البيئة التي يعيش فيها الإنسان وطريقة التربية التي نشأ عليها والمبادئ التي تحكم تصرفاته، بعدها يبدأ الإنسان في تطبع سلوكيات مختلفة حسب المواقف التي يتعرض لها مع الاحتفاظ بالسلوك الأساسي الذي نشأ عليه في الصغر كسلوك عام. وإذا ما رغب الإنسان في تغيير سلوكه العام فيمكن ذلك مع مراعاة الفترة الزمنية الطويلة التي يحتاجها لذلك والتي قد تمتد لسنوات خلال إتباع المراحل الآتية:

- القابلية للتغيير
- النية في التغيير
- الإعلام بالتغيير
- التدريج في التغير
- المقاومة على الثبات

جدول يلخص أنواع السلوك الإنساني

السلوك الإيجابي الشخصية الإيجابية	السلوك السلبي الشخصية السلبية	السلوك العدائي الشخصية العدوانية
التسامح. الثقة بالنفس. الرؤية المستقبلية. العدل والإنصاف. حب الآخرين والاهتمام بهم. المبادرة والمبادئة. الصدق. الإقناع والموثوقيه. الابتسامة. حب الجماعة. التقوى. **النظرة الإيجابية للوقت كقوة محايدة أو كحكم.** استخدام نمط الفكر المباشر. استغلال الطاقات العقلية بشكل فعال. الصوت المعتدل في التخاطب. استخدام معظم مهارات الاتصال. سهولة الوصول إلى قرار. سياسة الجميع رابح. Win-win	التردد في اتخاذ القرار. السلبية في تبني الأفكار. عدم القدرة على اتخاذ القرار. الخجل. الانعزالية. النظرة الضعيفة للأمور. عدم إظهار الأحاسيس. الهدوء المخيف. الخوف من مواجهة الحقائق والنتائج. الاتكالية على مجريات الأمور. استخدام الصوت الخافت. **النظرة السلبية للوقت كاللغز في حياته أو كالسيد الآمر.** استخدام نمط الفكر المتعرج أو اللولبي. صعوبة صناعة القرار. استخدام الطاقات الفكرية. ينشط في الزاوية العاطفية. سياسة نام مظلوم ولا تنام ظالم.	سرعة الغضب. الأنا (حب الذات). العناد. عدم الثقة بالآخرين. التسرع. الفوقية (الكبرياء). استخدام الألفاظ السيئة. سرقة أفكار الآخرين. الكذب كالسلاح للمواجهة. حب استغلال الآخرين. الحقد. **النظرة الاستغلالية للوقت كالعبد المملوك أو كالعدو.** نمط الفكر الدائري. الكره للإنجازات. استخدام الطاقات الفكرية في الزاوية العدائية. الاستبداد في الرأي. ردة الفعل السريعة. عدم احترام آراء الآخرين. الغرور. استخدام اللغة الحركية أكثر. تصيد أخطاء الآخرين. استخدام نبرة الصوت العالية. المراوغة في اتخاذ القرار.

نماذج الشخصية أو السلوك من خلال معايير فرعية

أولاً: نماذج الشخصية أو السلوك وفقاً لدافع أو درجة الأخذ والعطاء:

(١) **النموذج المعطي:** لديه ميل كبير إلى العطاء والتعاون مع الآخرين ومساعدة الناس.

(٢) **النموذج الآخذ:** لديه ميل إلى الأخذ أكثر من العطاء وهو مساوم متمرس قادر على النجاح في الأعمال التجارية خاصة في المدى القصير.

(٣) **النموذج المعطى- الآخذ:** لديه الرغبة في الأخذ كرغبته في العطاء ولديه استعداد لمساعدة الآخرين.

ثانياً: نماذج الشخصية أو السلوك وفقاً لمدى أو درجة التساهل والتشدد:

(١) **النموذج المتساهل:** يميل إلى تجنب النزاع الشخصي ويقدم الكثير من التنازلات عن طيب خاطر ليتواصل مع الطرف الآخر.

(٢) **النموذج المتشدد:** يرى هذا النوع أن التفاوض صراع إرادات فهو يريد أن يربح ولكنه يواجه أحياناً باستجابة صلبة.

(٣) **النموذج المبدئي:** يهتم بالمصالح المشتركة لأطراف التفاوض ويتميز بالتشدد بالنسبة للقضية التفاوضية والتساهل مع أطراف التفاوض.

ثالثاً: أنماط الشخصية أو السلوك وفقاً للوظائف السيكولوجية:

(١) **النمط الواقعي:** يتصف بالهدوء ورباطة الجأش والدقة والتركيز على الحاضر وإقامة الدليل والتمسك بالحقائق التي تتحدث عن نفسها.

(٢) **النمط ألابتكاري:** يتصف بقدرة كبيرة على التخيل وعلى الانتقال من موضوع إلى آخر ويتصف أيضاً بالمزاج المتقلب وسرعة الحركة ويعتمد على الأسلوب الاستنتاجي.

(٣) **النمط المقوم:** يتصف هذا النمط بإصدار الأحكام وتقويم الحقائق استناداً إلى مجموعة من القيم الشخصية التي يؤمن بها.

(٤) **النمط التحليلي:** يتصف باستخدام المنطق وعلاقات السببية بدرجة عالية ويعتبر نقيض المقوم.

رابعاً: نماذج الشخصية أو السلوك وفقاً للافتراضات نحو الذات ونحو الآخرين:

(١) **نموذج (أنا بخير وأنت بخير):** يشعر بالثقة في نفسه ويدرك أن الناس يمكن الوثوق بهم كما يعتقد بالآخرين.

(٢) **نموذج (أنا بخير وأنت لست بخير):** هذا النموذج يعاني من اضطراب في الشخصية وعدم الثقة وهو مغرور ودائم الانتقاد.

(٣) **نموذج (أنا لست بخير وأنت بخير):** يشعر بالاكتئاب وعدم الثقة بنفسه وبقدراته.

(٤) **نموذج (أنا لست بخير وأنت لست بخير):** يتبنى هذا الافتراض الذين لا يشعرون بقيمة الحياة ومن ثم يفقدون الاهتمام بها وينعكس على سلوكهم الذي يتميز بالإحباط والقلق والتخبط.

خامساً: نماذج الشخصية أو السلوك وفقاً لمدى التركيز على الأهداف:

(١) **النمط المركز على أهدافه:** ويركز على أهدافه وحقوقه دون الاعتبار للآخرين ويتخذ من ذلك أحد الأسلوبين الأسلوب الحازم أو الأسلوب العدواني.

(٢) **النمط المركز على أهداف الآخرين:** ويركز على أهداف وحقوق الآخرين وماذا يريدون وما هي طرق التعامل مع حقوقهم وأفكارهم ويتخذ في ذلك أسلوبين الأسلوب الايجابي أو الأسلوب السلبي.

سادساً: نماذج الشخصية أو السلوك وفقاً لمدى التوجه نحو المهمة أو نحو الناس:

(١) توجه منخفض نحو الناس والمهمة.

(٢) توجه متوسط نحو الناس والمهمة.

(٣) توجه عالي نحو الناس والمهمة.

وبناءً على ذلك هناك ٣ أنماط من السلوك أو الشخصية:

- **المقــاتل:** وهو شديد التوجه نحو المهمة.
- **المتعاون:** وهو يواجه المشكلات بحلول خلاقة وعقد صفقات بناءة.
- **المسوي:** ويسعى دائماً إلى الحل الوسط بهدف تسوية القضايا والنزاعات.

تصنيف العملاء من حيث سلوك التعاملات الحياتية

١ـ العميل الثرثار

خصائص العميل	استراتيجات التعامل
▪ يتكلم طوال الوقت. ▪ غير مرتب. ▪ مجادل. ▪ يحب النقاش. ▪ اجتماعي.	▪ يحتاج إلى لباقة. ▪ إعطاء اهتمام لما يقولهُ. ▪ التعامل بطريقة ودية. ▪ لا تسكته بالقوة.

٢ـ العميل المجادل

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
▪ إثارة المشاكل. ▪ انخفاض الذكاء. ▪ الهروب من المخاطرة. ▪ السلبية في عرض وجهة النظر. ▪ عدوانية عالية. ▪ سهل الغضب.	▪ التحلي بالصبر. ▪ الإقناع عن طريق أدلة وبراهين. ▪ لا تفقد أعصابك.

٣ـ العميل المتشكك

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
▪ لا يصدق ما تقوله. ▪ ينتقد بشدة. ▪ لا يأخذ من أقوالك أي قضية مسلمة. ▪ غير لبق. ▪ ينظر إليك بنظرة الشك.	▪ تقديم دليل على صدقك على شكل ورقة أو مستند. ▪ تنفيذ وعد. ▪ تثبت له سلامة مقصدك. ▪ ضمان الحصول على ثقة العميل من خلال ضمان.

٤ـ العميل المتردد

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
▪ متخوف ومتحفظ لا يستطيع اتخاذ قرار. ▪ نقص في التركيز. ▪ يحتاج إلى وقت لإقناعه. ▪ يفتقر إلى قدر كبير من الثقة بالنفس. ▪ قد يكون خجولاً.	▪ يحتاج إلى إشعاره بالنفس. ▪ إيقاف أي ضغط عليه. ▪ احذر أن تزيد الخيارات أمامه. ▪ اقتنص فرصه لتفضيله إحدى آرائك.

٥ـ العميل الصامت

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
▪ يرفض التعليق. ▪ لا يظهر انطباعاته. ▪ لا تعرف ماذا يدور في ذهنه.	▪ أسأله أسئلة مطولة لا تتضمن الإجابات بنعم أو لا. ▪ تحلى بالصبر وروح الفكاهة. ▪ اظهر صداقتك. ▪ **هنالك نوعين من العميل الصامت:** الصمت التكتيكي والصمت الطبيعي.

٦ـ العميل المماطل المسوف

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
▪ يقابلك عند قيامك بتحصيل الأموال. ▪ قد لا يستطيع اتخاذ القرار. ▪ لا يحبذ اتخاذ القرارات الفورية.	▪ يحتاج إلى إبراز حوافز للتعامل الفوري.

٧ـ العميل العصبي

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
▪ رد الفعل واتخاذ القرارات لديه متسرعة. ▪ سرعة انتقاله من موضوع لآخر.	▪ أبعده عن التفصيلات بقدر الإمكان. ▪ عليك مساعدته للعودة إلى هدوئه عن طريق انبساط إلى الحديث. ▪ مساعدته بعرض مجموعة المغريات المؤثرة في قراره.

٨ـ العميل المندفع

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
▪ متسرع للغاية في الرفض والقبول. ▪ يتخذ كل إمكانياته في اتخاذ القرارات الاندفاعية المتسرعة.	▪ لا تكن مثيراً لضجره. ▪ اجعل رد الفعل السريع في صالحك دائماً. ▪ كن سريعاً في التوقع لترى حيثما يكون فكره.

٩ـ العميل المعوق

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
▪ قد يكون في العميل عيوب أو علة خلقية، كالتعلثم أو فاقد الحواس.	▪ لا تبالغ في التعبير . ▪ لا يحتاج إلى أسئلة تفصيلية. ▪ اعرض ما تقوله باختصار وسرعة. ▪ احذر تعامله على أساس الشفقة الإنسانية.

١٠ـ العميل الذي يرغب في معاملة خاصة

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
▪ يعتبر نفسه جدير بالحصول على المزايا الخاصة دائماً. ▪ يكون مبالغ في توقعاته معك.	▪ المفاوض الماهر هو الذي يربط بين الاستثناءات التي تمنح للعميل ويبين تصرفاته الاستثنائية حتى يكون جديراً بهذه الشروط.

	▪ ضرورة إحساس العميل بأن له مزايا خاصة وفقاً لظروف كل عميل.

١١- العميل المغرور

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
▪ العميل الذي يعتقد بتميزه عن الآخرين. ▪ مظهره ذو هيئة تشير على أنه متعجرف دون أن يقصد ذلك. ▪ يعتبرك منفذ لأوامره الذي يعتز بها. ▪ يصل إعجابه بنفسه إلى حد الثرثرة والتصلب في الرأي.	▪ لا بد من مجاملة العميل لكسب رضاه. ▪ يحتاج إلى صبر ولباقة في الكلام.

١٢- العميل الطامع

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
▪ يريد كل شيء بدون مقابل. ▪ ينتهز العميل فرص المنافسة للمساومة.	▪ يحتاج إلى أقصى درجة إشباع ممكنة وحسن التعامل. ▪ يحتاج هذا العميل إلى إشباع وإحساس بالانتصار عليك.

١٣- العميل الكاذب

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
▪ يخدعك عن طريق بيانات مضللة عن الآخرين.	▪ لا بد من المفاوض أن يكون له معلومات متجددة. ▪ لا تشعر العميل بأنه يكذب عليك. ▪ ابرز له بعض الحقائق دون أن تصفه بالكاذب.

١٤- العميل المتعجل

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
▪ عميل غير صبور. ▪ يحتاج إلى أداء كل أعماله في التو دون تأثير.	▪ يحتاج إلى إشعار العميل بسرعتك في التعامل معه. ▪ اترك له شيء ينشغل به عنك إذا كنت تخدم أحد آخر. ▪ اهتم به وأعطه عين الرعاية بالإشارة والحديث أثناء خدمة عميل آخر.

١٥- العميل خشن المعاملة

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
▪ الظروف جعلته عديم الثقة بالنفس. ▪ يناقش بعنف صوته العالي. ▪ كلماته تكون قاسية تصل إلى بعض الأحيان إلى التشاؤم. ▪ يغضب بسرعة.	▪ أشعره بأهميته. ▪ يتدخل مقاطعاً الحديث من جانبك. ▪ يحتاج إلى صبر وتأني ومحافظة على هدوءك. ▪ كن حازماً معه بأدب ولباقة لتكسبه لا لتطرده.

١٦- العميل العليم ببواطن الأمور

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
▪ يظهر معلوماته بشكل متعالي. ▪ يحاول أن يعطي نصائحه لك مفتخراً بقدرته على ذلك. ▪ يرفض ويهدد باللجوء إلى المستويات العليا أو اللجوء للمنافسين.	▪ تحتاج إلى الصبر والمثابرة لكسب مثل هذا النوع من العملاء. ▪ قد يكون لديه بعض الحق في صحة معلوماته والعكس صحيح. ▪ يحتاج إلى إطراء ومديح واهتمام. ▪ عليك بتقبل تعليقاته دون غضب.

١٧- العميل الودود

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
▪ سلامة العميل في التعامل. ▪ استرخاء أعصاب العميل. ▪ العميل كثير الكلام يتحدث في كل شيء. ▪ قد يضيع العميل مواعيدك الأخرى.	▪ تفقد مثل هذا العميل إذا كذبت عليه مره واحدة أو أحس بذلك. ▪ مجاملاتك أساس التعامل وهداياك مطلوبة.

١٨- العميل الإيجابي

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
▪ عميل جاد وصادق. ▪ يتعامل بمنطق المعقولية والتحليل المنطقي للأمور. ▪ يتمتع بذكاء ويقدم افتراضات بناءة. ▪ يتخذ قرارات سليمة. ▪ مفاوض عادل. ▪ لا يثق في الشخص قليل المعلومات.	▪ لا يمكن إتباع منطق المجاملة معه من اللحظة الأولى لأنه عملي جداً. ▪ نظم فكرك في التعامل معه. ▪ اتبع خطوات التعامل الإيجابي معه.

١٩- العميل الكبير في السن

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
▪ رصيد كبير من الخبرة.	▪ يحتاج البائع إلى قدر كبير من المهارة للتعامل معهم. ▪ يرحبون برجل البيع الذي يجعلهم مستشارين لهم. ▪ احترم حديثه وأشعره بأنه أكبر منهم.

٢٠- العميل العزيز

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
▪ القبول من الآخرين والاعتراف بحاجاتهم. ▪ الصدق والأمانة. ▪ سيد المواقف. ▪ يحقق هدفه. ▪ يحقق ذاته. ▪ العدالة.	▪ إشعاره بالأهمية. ▪ المجاملة والثناء على قراراته. ▪ استشارته في أرائك الجديدة. ▪ شعوره بالصداقة. ▪ معرفة ماذا يجري حوله. ▪ الشعور بالأمان.

أنماط سلوك الأفراد في المجتمعات:

١- الفرد المتمسك برأيه:

- سمات السلوك: يرفض تماماً تقبل أفكار أخرى.
- اقتراحات لمسير الاجتماع:
  - اطرح أفكاره على باقي الأعضاء للمناقشة.
  - ذكره بضيق الوقت وباستعدادك لمناقشة أفكاره بعد الاجتماع.

٢- الفرد الذي لا يشارك في النقاش:

- سمات السلوك: لا يشارك في النقاش.
- اقتراحات لمسير الاجتماع:

أثنى عليه وشجعه على الاشتراك في المناقشة وذلك بتوجيه أسئلة سهلة أو أسئلة تستدعي اهتمامه.

٣- الفرد الممتنع عن التعبير:

- سمات السلوك: يعجز عن إفصاح أرائه ومشاعره.

- اقتراحات لمسير الاجتماع:

لا تقل له مباشرة ماذا تعني بكذا وكذا بل قم بإعادة ما ذكره بلغتك.

٤ـ الفرد المشاكس:

- سمات السلوك: يقدم ملاحظات بغير عناية.
- اقتراحات لمسير الاجتماع:

علق على ملاحظاته بقول: هذه وجهة نظر، لكن كيف يمكن التوفيق بينهما وبين وجهة النظر الأخرى؟.

٥ـ الفرد المتعالي:

- سمات السلوك: التعالي على باقي أعضاء الاجتماع.
- اقتراحات لمسير الاجتماع:

اعد تعليقه لباقي الأعضاء لمناقشتها.

٦ـ الفرد سريع الرد:

- سمات السلوك: التفكير السريع في الأسئلة المطروحة.
- اقتراحات لمسير الاجتماع:

اشكره واقترح اشتراك أفراد آخرين من الأعضاء في المناقشة.

٧ـ الفرد المعترض:

- سمات السلوك: يعجز ويعترض على كل فكرة يتم طرحها.
- اقتراحات لمسير الاجتماع:

حافظ على هدوء أعصابه واشكره على أفكاره الجيدة واطرح أفكاره الخاطئة على باقي الأعضاء لمناقشتها.

٨ـ الفرد الثرثار:

- سمات السلوك: يتكلم في موضوعات خارج موضوع المناقشة.
- اقتراحات لمسير الاجتماع:

قاطعه واشكره ثم اطرح النقاط المطلوب مناقشتها بهدوء ووضح أهمية الاجتماع والغرض الأساسي منه.

٩- الفرد المشاغب:

- سمات السلوك: يعمل على عرقلة سير الاجتماع.
- اقتراحات لمسير الاجتماع:

احتفظ بهدوئك ووضح أهمية الاجتماع والغرض الأساسي من انعقاده.

١٠- الفرد الراغب في المساعدة:

- سمات السلوك:
  - يشارك ضمن الحدود الدنيا للمشاركة.
  - يعلن عن رغبته في مساعدة الآخرين.
- اقتراحات لمسير الاجتماع:

شجعه باستمرار على تقديم أفكار خاصة عندما يضعف الحماس تجاه مناقشة الموضوع المطروح.

١١- الفرد الخائف:

- سمات السلوك: لا يشارك في المناقشة.
- اقتراحات لمسير الاجتماع:

اسأله أسئلة سهلة، اثن عليه كلما كان ذلك ممكناً، اجعله يشعر بأهميته.

١٢- الفرد الغير مهتم:

- سمات السلوك: لا يشارك في المناقشة.
- اقتراحات لمسير الاجتماع:
- اسأله أسئلة سهلة، اثن عليه كلما كان ذلك ممكناً، اجعله يشعر بأهميته.

١٣- الفرد الذكي:

- سمات السلوك: يطرح أسئلة خادعة وفيها قدر من الحيلة والبراعة.
- اقتراحات لمسير الاجتماع:

كن يقظاً للأسئلة التي يطرحها، قم بعرضها على المجموعة للإجابة عليها.

سلوكيات التعامل بين الأفراد:

التعامل السلبي:

- احتكار المناقشة.
- الإعراض عن الاستماع للآخرين بمختلف الصور.

- اللامبالاة أو الشماته بالغير أو القذف.
- إظهار تعبيرات سلبية أو ساخرة.
- إظهار إشارات وحركات الاستهجان وما يماثلها.
- تحدي الآخرين.
- السخرية أو التقليل من شأن وآراء الآخرين.
- تقديم اقتراحات خبيثة أو التشكيك في جدوى ما يقترح.
- اللامبالاة بمشاعر الغير.
- تسفيه أحد الآراء.
- التحدث بسلبية واستهتار زائدين.
- التحدث بصورة ناقدة محرجة.
- معاملة الآخرين باستعلاء.
- المقاطعة باندفاع.
- حجب المعلومات عن الغير.
- المواجهة الهدامة التي تؤدي إلى التفرقة وإثارة الحزازات.
- قطع المناقشة بإثارة مواضيع جانبية.
- خداع الآخرين.
- التشكيك في الآخرين.
- خلف الوعد ونسيانه أو تناسيه.
- الشكوك الدائمة.
- تصيد الأخطاء.
- العناد والإصرار على وجهة نظر معينة بلا منطق.
- الاعتراض الدائم.
- الهزل في غير وقت أو باستمرار.

التعامل الإيجابي:

- المعاونة وإبداء المشورة بالصورة المناسبة.
- المرونة في النقاش.
- النقد البناء.
- البشاشة.
- إتاحة فرصة النقاش للآخرين.
- الإصغاء باهتمام وتفهم الآخرين.

- المشاركة الوجدانية للغير.
- إظهار تغييرات إيجابية على الوجه.
- إظهار إشارات وحركات الموافقة.
- مجاملة الآخرين بإخلاص.
- إظهار الاحترام لآراء الغير.
- تقديم اقتراحات بناءة.
- إظهار تفهم مشاعر الغير.
- التوفيق بين الآراء عند الضرورة.
- التحدث بإيجابية واضحة.
- معاملة الآخرين بنية واضحة.
- تأخير ردود الأفعال والآراء مع الغير.
- المواجهة البناءة.
- الاستطراد في مناقشة أي موضوع حتى يستكمل.
- إثارة التساؤلات الواضحة والمفيدة.
- الاحتفاظ بثقة الآخرين واكتسابها.
- الثقة في الآخرين.
- الاهتمام بالالتزام بالوعود.
- الاستجابة المناسبة لطلبات الآخرين.

الفصل الثالث

تنظيم الوقت

تنظيم الوقت في الثقافات المتعددة

مقدمة:

إن كل المؤسسات في الدول والثقافات وبكافة مشاريعها التجارية، والسياسية، والاقتصادية، والإدارية، سواء كانت قطاع عام أو شبه عام أو خاص، تحتاج لمجموعة من الموارد لسير العمل، ومن هذه الموارد هناك العنصر البشري، والموارد المادية والثابتة والمتحركة، والأنظمة واللوائح، والقرارات... الخ.

وضمن هذه الموارد يوجد عنصر الوقت فهو مصدر ومورد مهم وأساسي لعملية الإنتاج، ويعتبر الوقت من الموارد النفسية والنادرة المتوفرة بيد الإدارة وبالتالي يجب أن تكون آليات التعامل مع هذا المورد متسمة بنوع من الحيطة والحذر.

ولتوضيح أهمية عنصر الوقت في الأعمال، فإذا أردت إنجاز مشروع ما، فيوجد ضمن العناصر الأساسية في عقد المشروع الوقت وغيرها، فضمن بنود العقد يوضح تاريخ تسليم المشروع، وبالتالي يعتبر الوقت أحد البنود الأساسية لإدارة المشروع ويوضح مدى نجاح الإدارة في استثمار وتسيير هذا المورد.

إن فلسفة وإدارة الوقت تطورت عبر التاريخ والثقافات المتعددة بفضل تقدم العلوم والمفاهيم الفكرية للبشرية.

فيلاحظ في الوقت الراهن الدور الكبير الذي لعبته التقنية الحديثة في عقلنة وترشيد استهلاك الوقت، واستطاعت التقنيات الحديثة توفير كثير من الوقت المنفق في أداء الأعمال. فأصبحت أجزاء كثيرة من العمل تؤدى بسرعة ويسر دون ذهاب الشخص بنفسه وسفره، ويعود الفضل في ذلك إلى ثورة الاتصالات والمعلومات.

ويمكن توضيح هذا التطور السريع في شكل المنتجات والخدمات التي تعم الأسواق في الدول المختلفة ومن هنا يرى مستوى الصراع والسباق مع الزمن للارتقاء بمستوى جودة الخدمات والمنتجات كماً وكيفاً، حتى يستطيع التمشي مع متطلبات العولمة الاقتصادية وما أفرزته من منافسة حادة، فمعيار تقييم الإنتاجية بين الشعوب والثقافات المتعددة بات يقوم على النتائج أكثر من تركيزه على عدد الساعات المنفقة في أداء الأعمال.

وبالتالي ووفقاً لكل هذه المعطيات يتسنى على كافة القطاعات في أي دول المعمورة أن تساير هذا التطور السريع، بإدارة مواردها بنوع من العقلانية والعلمية، وحتى تكون عضو فعال في المجتمعات الدولية.

وتتعرض كثير من الثقافات المتعددة لظاهرة ضياع الوقت، فضياع الوقت من المظاهر النشاز والغير مستحبة للحياة، سواءً على المستوى الفردي أو الجماعي.

الأسس العلمية لتنظيم الوقت

تحتاج كافة المؤسسات بمختلف مشاربها إلى مجموعة من الموارد لأداء أعمالها فهي تحتاج إلى العنصر البشري، والمواد الخام، وعنصر العمل، والآلات، والأموال، والمعلومات وغيرها من الموارد الداخلة في العملية الإنتاجية، وضمن هذه الموارد مورد الوقت، فهو أحد الموارد المهمة والأساسية في الإنتاج أو بالأحرى أحد موارد نظام الإنتاج.

أسس ومبادئ تنظيم الوقت:

- معدل الوقت ثابت عبر مرور العصور لم يتغير أبداً، فهو ٦٠ دقيقة للساعة وَ ٦٠ ثانية للدقيقة، فمعدل الوقت لم يتغير ويتأثر بمرور الحقب التاريخية.
- المساواة بين كافة الأفراد من ناحية الانتفاع من هذه السلعة فلا وجود للفوارق والمكانة الاجتماعية في هذا المنحى، لا فرق بين غني أو فقير، ووزير وحارس فالكل متساوون من ناحية الانتفاع، ولكن يبقى الفرق في كيفية استثمار هذه السلعة.
- الوقت له علاقة بعادات وثقافات الشعوب، أي البعد الثقافي والاجتماعي للوقت، فكثير من الشعوب تنفق وقتاً كبيراً في قضاء العلاقات الاجتماعية من زواج أو فرح، وزيارات اجتماعية. فالبعد الثقافي والاجتماعي له دور ربما إيجابي أو سلبي في كيفية إنفاق الوقت كماً ونوعاً.
- وتلعب الدولة وكافة مؤسساتها دوراً في توجيه جموع المواطنين في تسيير هذا المورد.
- إن علاقة الفرد مع الوقت تكون مبنية على السلوك الطبيعي للإنسان.

الوقت في القرآن والسنة

خصائص الوقت وأهميته في الإدارة

بعض ما قيل في الوقت:

من القرآن الكريم:

- ﴿ قُلْ إِنَّ الأَوَّلِينَ وَالآخِرِينَ(٤٩) لَمَجْمُوعُونَ إِلَى مِيقَاتِ يَوْمٍ مَعْلُومٍ(٥٠) ﴾ {الواقعة}.
- ﴿ إِنَّ يَوْمَ الفَصْلِ مِيقَاتُهُمْ أَجْمَعِينَ ﴾ {الدُخان:٤٠}.
- ﴿ إِنَّ يَوْمَ الفَصْلِ كَانَ مِيقَاتًا ﴾ {النّبأ:١٧}.
- ﴿ وَإِذَا الرُّسُلُ أُقِّتَتْ(١١) لِأَيِّ يَوْمٍ أُجِّلَتْ(١٢) لِيَوْمِ الفَصْلِ(١٣) ﴾ {المرسلات}.
- ﴿ قَالَ فَإِنَّكَ مِنَ المُنْظَرِينَ(٣٧) إِلَى يَوْمِ الوَقْتِ المَعْلُومِ(٣٨) ﴾ {الحجر}.
- ﴿ فَجُمِعَ السَّحَرَةُ لِمِيقَاتِ يَوْمٍ مَعْلُومٍ ﴾ {الشعراء:٣٨}.
- ﴿ إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى المُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْقُوتًا ﴾ {النساء:١٠٣}.
- ﴿ وَوَاعَدْنَا مُوسَى ثَلَاثِينَ لَيْلَةً وَأَتْمَمْنَاهَا بِعَشْرٍ فَتَمَّ مِيقَاتُ رَبِّهِ أَرْبَعِينَ لَيْلَةً وَقَالَ مُوسَى لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ المُفْسِدِينَ ﴾ {الأعراف:١٤٢}.
- ﴿ وَلَمَّا جَاءَ مُوسَى لِمِيقَاتِنَا وَكَلَّمَهُ رَبُّهُ قَالَ رَبِّ أَرِنِي أَنْظُرْ إِلَيْكَ ﴾ {الأعراف:١٤٣}.
- ﴿ وَاخْتَارَ مُوسَى قَوْمَهُ سَبْعِينَ رَجُلًا لِمِيقَاتِنَا ﴾{الأعراف:١٥٥}.
- ﴿ يَسْأَلُونَكَ عَنِ السَّاعَةِ أَيَّانَ مُرْسَاهَا ﴾ {الأعراف:١٨٧}.
- ﴿ يَسْأَلُونَكَ عَنِ الأَهِلَّةِ قُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالحَجِّ ﴾ {البقرة:١٨٩}.

من السنة النبوية المطهرة:

- " اغتنم خمساً قبل خمس: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك ".
- " لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يُسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به".

من التراث:

- " أعلم أن لله عملاً بنهار لا يقبله بالليل، وعملاً بالليل لا يقبله بالنهار" (أبو بكر الصديق رضي الله عنه).
- " إن الليل والنهار يعملان فيك، فاعمل فيهما " (عمر بن عبد العزيز).
- " يا ابن آدم، إنما أنت أيام مجموعة، كلما ذهب يوم ذهب بعضك " (الحسن البصري).
- " ثلاثة لها إياب، الوقت والجمال والشباب " (أبو العلاء المعري).
- " الوقت هو الحياة، فما حياة الإنسان إلا الوقت الذي يقضيه من ساعة الميلاد إلى ساعة الوفاة " (حسن البنا).
- "الوقت أنفس ما عنيت بحفظه ... وأراه أسهل ما عليك يضيع " (شاعر عربي).
- " من أمضى يوماً من عمره في غير حق قضاه، أو فرض أداه، أو خير أسسه، أو علم اقتبسه، فقد عق يومه، وظلم نفسه " (حكيم عربي).

أقوال مأثورة:

- " من علامة المقت إضاعة الوقت ".
- " الوقت من ذهب ".
- " الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك ".
- " لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد ".

من الحضارات والثقافات غير العربية:

- " تسود الفوضى عندما نترك الوقت نهباً للصدفة " (فكتور هوجو).
- " إن السبب في انتصاري على الإمبراطورية النمساوية يكمن في أن أعدائي لم يعرفوا جيداً قيمة الدقائق الخمس " (نابليون).
- " هل تحب الحياة حقاً؟ إذن لا تهدر وقتك، فهو لب تلك الحياة ومادتها " (فرانكلين).
- " حافظ على وقتك جيداً، احرسه، راقبه، افعل ذلك مع كل دقيقة وساعة، إن الوقت ينسل من بين أصابعك كالأفعى الناعمة. اعتبر كل دقيقة من وقتك شيئاً ثميناً مقدساً، أعط كل دقيقة معنىً ووضوحاً ووعياً " (ثوماس مان).
- " الوقت والموج لا ينتظران أحداً ".
- " الوقت أساس ".
- " الوقت مال ".

طبيعة الوقت وخصائصه

١- **لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود**، ولا أقصر منه لأنه ليس ينتظر، ولا أسرع منه لمن هو في سرور ومتعة، ولا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية، ولا أصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود، ولا شيء يمكن عمله بدون الوقت، الكثير من الناس يتجاهلونه ولكن جميعهم يأسفون على ضياعه.

٢- **الوقت لا يحترم أحداً**، فلا يمكن لأحد (كائناً من كان) تغييره أو تحويله بغض النظر عما يريد تحقيقه، إنه يسير بنفس السرعة والوتيرة سواء أكان زمن مسرة أم زمن اكتئاب ومرح، وإن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور لا في الحقيقة.

٣- **الوقت سريع الانقضاء**، فهو يمر مر السحاب، ويجري جريان الريح، واستعادته محض تمني (ألا ليت الشباب يعود يوماً فأخبره بما فعل المشيب).

٤- **الوقت مورد نادر**، لا يمكن تجميعه. ولما كان سريع الانقضاء وما مضى منه لن يرجع ولن يعوض بشيء، فهو أنفس ما يملك الإنسان، وهذا ما عبر الحسن البصري بقوله: "ما من يوم ينشق فجره إلا وينادي: يا ابن آدم، أنا خلق جديد، وعلى عملك شهيد فتزودوا بي، فإني إذا مضيت لا أعود إلا يوم القيامة". وترجع نفاسة الوقت إلى أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان فرداً أو مجتمعاً. إنه ليس من ذهب، كما يقول المثل الشائع: بل أغلى منه ومن كل جوهر نفيس.

٥- **الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية**، كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات، لأنه:

- لا يمكن تخزينه.
- لا يمكن إحلاله.
- يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية.

الرؤية والتصورات الإنسانية المتعددة حول الوقت

الرؤية تجاه الوقت:

- الوقت يطير – الوقت ينساب.
- الوقت يقطع - الوقت يزحف.
- الوقت يمر – الوقت يتوقف تماماً.
- إنها مسألة وقت – الوقت كفيل بإظهار الحقيقة.
- لا ضرورة للعجلة – لدينا وقت كافٍ.
- لم أتوان لحظة واحدة عن العمل طوال اليوم.
- اختلاس لحظة – هزيمة الساعة.

تشير الصيغ والتعبيرات المذكورة إلى الطبيعة المعقدة للوقت، وإلى اختلاف الرؤى والصور الذهنية تجاهه من قبل الأفراد والمدراء والثقافات المتعددة.

ومن أهم خصائص الوقت، كما سبق أن ذكرنا أنه موزع على بني البشر بالتساوي، وبالتالي فإن مشكلته الأساسية ليست في مدى العدل في توزيعه ولا في درجة توافره، بل في فعالية توظيفه. ويعتمد ذلك على رؤيتنا له، هذه الرؤية التي تحدد أسلوب التعامل معه، وهي المسئولة كذلك عن بعض الأنماط السلوكية للناس تجاه الوقت.

إن أكثر هذه الصور والتداعيات شيوعاً لدى المديرين هي:

١) الوقت كقوة محايدة.
٢) الوقت كالحكم.
٣) الوقت كالسيد الآمر.
٤) الوقت كاللغز.
٥) الوقت كالعدو.
٦) الوقت كعبدٍ مملوك.

(١) الوقت كقوة محايدة وكمورد محايد +++

ذكرنا أن الوقت مورد هام متاح للجميع بالعدل والقسطاس، له من الخصوصية ما يميزه عن غيره من الموارد، فهو يسير بنفس السرعة والوتيرة بغض النظر عمن نكون وما نريد تحقيقه، ولا يستطيع أحد تغييره أو تحويله وإن استخدام مصطلح "إدارة الوقت" يعني استخدام الوقت بشكل فعال والحصول على النتائج المحددة ضمن الوقت المتاح.

إن واحداً من الأسباب الكامنة لاختلاف الرؤى والصور الذهنية حول الوقت يتمثل في أن الوقت من غير ثمن، والناس عادة لا يقدرون الأشياء التي لا يدفعون ثمناً لها أو يملكونها من غير جهدٍ يذكر، وبالتالي فإن المرء لو قدر له أن يدفع مقابلاً للوقت لاستخدامه بطريقة مختلفة تماماً.

وبالرغم من أن الناس متساوون في الوقت، ويمتلكون نفس المقدار منه كل يوم، فإن تلك المساواة تظل مساواة خادعة، فبعض الناس يستطيع أن يحصل من الأربع وعشرين ساعة في اليوم أكثر مما يحصل عليه بعضهم الآخر. ويصبح المرء مديراً فعالاً عندما يؤمن بأنه لن يستطيع أن يعمل كل شيء، وأن العمل وفقاً للأولويات يصبح طبيعة ثابتة عنده، وأن فهم خصائص الوقت بوصفه مورداً من موارد الإدارة يتخلل أجزاء العملية الإدارية كلها، يعتبر خطوة مهمة على طريق الفعالية وأن أبسط مبادئ إيقاف عملية هدر الوقت هو إدراك خصائصه ومزاياه.

(٢) الوقت كالحكم: + +

إن المدير الذي ينظر إلى الوقت كحكم، تزداد الساعات في كل مكان في غرفة مكتبه ومنزله، وتراه يتقلد في معصمه ساعة هي غاية في الدقة، لأن الوقت في نظره قاض وحكم في حياته وفي تعامله مع المواقف المختلفة، والساعة في أذهان هؤلاء المديرين تقوم مقام الأب أو المعلم أو الرئيس، ويكثر على لسان مثل هذا المدير عدد من التعبيرات، مثل: "لقد اختلست وقتاً للراحة، واختلست دقيقة من الوقت لقضاء عمل ما"، وهو في ذلك يظن أن مثل هذا الوقت المختلس هو النسيم الخفيف الذي يدفع الشراع ليوصله إلى بر الأمان.

(٣) الوقت كالسيد الآمر: +

عندما ينظر المدير إلى الوقت كالسيد الآمر فإنه يسلم أمره إليه ويرضخ له كقوة خارجية، ويحكم تصرف المدير عادة لدى مواجهته بعض المشكلات إيمانه ببعض التغيرات القدرية مثل: "المسألة مسألة وقت"، "الوقت كفيل بإظهار الحقيقة".

الفرد أو المدير الذي ينظر إلى الوقت على هذا النحو، تضعف رغبته في القيام بأي عمل، لأن القيام به إما "متأخر جداً"، وإما "مبكراً جداً"، فهو يعتذر مثلاً عن عدم المشاركة في اجتماع أو حضور حفل في الوقت الذي يعترف بفائدة ذلك. وترجع الأسباب الحقيقية لهذا إلى عدم رغبته في تغيير بعض عاداته السلوكية، كالنوم في وقت محدد أو مغادرة المكتب في موعد لم يعتاد عليه.

وتجد المدير من هذا النمط شديد الالتزام بعادات سلوكية جامدة، فهو يستيقظ صباحاً في الموعد المعتاد بغض النظر عما يجب أن يفعله في ذلك اليوم، وهو ملتزم بجدول أعمال معد مسبقاً دون أن يترتب على التحلل منه أية عواقب وخيمة.

ومثل هذا النمط من الأشخاص والمديرين ليس على وئام مع الآخرين الذين يظهرون اتجاهات مختلفة عن اتجاهاته حيال الوقت، ويصوغون سلوكهم على هدي من التعبيرات المختلفة.

ويميل هذا النمط من المديرين إلى الحكم على الآخرين على أساس كفايتهم فيها، فهم يقيمون المرؤوسين الذين يصلون بسرعة إلى النتائج على أنهم أفضل من غيرهم الذين يسعون إلى معرفة الأشياء الصحيحة ليعملوها بطريقة صحيحة، مما يؤدي إلى شعور العاملين معهم بالتوتر والإحباط المستمر بدلاً من الشعور بالرضا ونشوة الإنجاز، وهم كذلك يفضلون زميلاً لهم يدير اجتماعاته بصرامة وانضباط وحرص على الوقت المحدد على زملاء لهم أكثر مرونة في الاجتماعات، بغض النظر عن النتائج التي يصل إليها هؤلاء أو أولئك.

(٤) الوقت كاللغز: –

وإذا ما اعتقد المدير أن الوقت لغز أو سر غامض، فإنه يصبح شيئاً خارجاً عن اهتماماته اليومية، ويصل إلى اقتناع مفاده أن الطريقة المثلى للتعامل مع الوقت تكمن في اللف والدوران حوله، ويتمنى عدم مواجهته كي لا يعترض طريقه، وعلى ذلك يركز المدير إلى العمل الذي يقوم به، ويرمق الآخرين الذين ينظرون إلى الوقت نظرة مغايرة بعين لا تخلو من الشك والريبة.

ومثل هذا النمط من المديرين تشرئب أنفسهم بالقلق، وتحيط بهم المخاوف من النتائج غير المتوقعة، وتكون حصيلة ذلك رفضهم الالتزام بأية مواعيد أو (توقيتات) محددة، ورغبتهم في التأجيل والتسويف، وإطلاق الحبل على الغالب للتأويلات والتفسيرات المتعددة لما ينجزون، والتركيز على المشكلات الآتية، بغض النظر عن أهميتها، وإهمال كل ما هو مستقبلي، ولكن العبرة لمن يعتبر.

(٥) الوقت كالعدو: – –

ومن المديرين من ينظر إلى الوقت كألد الخصام، فهو يتحين الفرصة لمنازلة وإيقاع الهزيمة النكراء به، بهدف توفير عدد من الدقائق أو الساعات كما لو كان ذلك تجميعاً لرأس المال يمكن استثماره، بينما ينسى أو يتجاهل خاصية أساسية للوقت

هي: أن الوقت يمر ولا ينتظر أحداً بل إن مغالبة الوقت تجعله يبتسم، وإذا ابتسم المهزوم فقد المنتصر لذة النصر، كما يقول المثل الأوربي.

ومن الأنماط السلوكية للمدير الذي يعتنق وجهة النظر هذه، رغبته في إنجاز المهام قبل مواعيدها المحددة، فإن كان يقود سيارة مثلاً فهو لا يمل من المحاولة لاكتشاف طريق أقصر توصله إلى العمل في وقت مختصر، رغم أنه يسلك طريقاً توصله إلى عمله قبل الموعد المحدد له، وإن شارك في اجتماع فإنه يحرص على الذهاب إليه مبكراً وقبل التئامه رغم معرفته المسبقة بأنه سينتظر من غير عمل حتى يصل الآخرون، وإن تأخر أحد من المشاركين لبضع دقائق عن الموعد المحدد لبدء الاجتماع فإنه يعلن عدم رضاه وسخطه لهذا السلوك غير الحضاري.

(٦) الوقت كعبد مملوك: – – –

ومن المديرين من ينظر إلى الوقت كعبدٍ مملوك، وأن إرادته وحدها كفيلة بتوجيهه والسيطرة عليه، وبالتالي تصبح الرقابة عليه محور اهتمامه، فهو يحدد مقدار الوقت اللازم لتنفيذ كل مهمة من المهام الموكلة له.

وينتج عن رؤية المدير هذه للوقت عدد من الأنماط السلوكية، فهو يعتمد بشكل أساسي على التخطيط للوقت بهدف تطويعه لإدارته، ويقوم بتنفيذ الخطط الموضوعية بشكل تام مهما كانت الظروف، وينصب تفكير المدير دائماً على المستقبل، فهو في الاجتماعات لا ينفك يشغل نفسه بما سيفعله بعد الاجتماع أكثر من انشغاله بمضمون النقاش أثناء الاجتماع، ثم إنه يعطي قيمة كبرى للنتائج الملموسة، وتتردد على لسانه عبارات تنم عن سيطرته على الوقت، كقوله: "لم أتوانَ لحظة واحدة عن العمل طوال اليوم"، أو كقوله: "لم يصدق أحد أنني استطعت الانتهاء من إعداد التقرير المطلوب خلال أسبوع واحد كما وعدت".

ومثل هذا النمط من المديرين كثيراً ما يصطحبون معهم أعمالاً إلى منازلهم لإنجازها، وكثيراً ما يعملون أكثر من الساعات المحددة للدوام الرسمي، وهم يعزفون عن التفويض للمرؤوسين خشية فقدان الرقابة والسيطرة على الوقت.

ولعل سلوك مثل هؤلاء المديرين يلقى قبولاً وثناءً ورضاً في كثير من المجتمعات، لأنه يقدم دليلاً على المثابرة والحرص على توظيف الوقت بكفاءة، وبممارستهم هذه يظل ما يفعلونه أشبه بمحاولات رجل أعمى يحاول إمساك قطة سوداء في غرفة مظلمة.

افتراضات مختلفة لدى الثقافات المتعددة حول الوقت

أن الوقت مفهوم شخصي وطريقة قضاء المرء لوقته تعرف بحياته وتصفها، كما أن الطريقة التي يتبعها الناس في الثقافات المتعددة في معالجة نواحي حياتهم المختلفة والقيام بالأنشطة التي يعنون بها تعتمد إلى حدٍ كبير على مجموعة من الافتراضات التي يعتنقونها بإدراك أو بعلم أو بغير إدراك منهم ولا علم، وتبقى متحكمة في سلوكهم، ومن أهم هذه الافتراضات المختلفة ما يلي:

١- أن معظم الناس يعملون كثيراً بسبب طبيعة وظائفهم.
٢- أن وظيفتك فريدة من نوعها ومن الصعب تحديد الزمن اللازم لأداء كل نشاط من أنشطتها.
٣- لا يملك أي شخص وقتاً كافياً.
٤- أن الأفراد في المستويات الإدارية العليا يتخذون قرارات أكثر صحة من غيرهم.
٥- أن التأخير في اتخاذ القرارات سيمكن من تحسين نوعية القرارات المتخذة.
٦- كثير من الناس يجدون الطرق المناسبة لتوفير الوقت.
٧- أن إدارة الوقت الجيد تعني تخفيض الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة المختلفة.
٨- ليس من المستطاع وضع الأوليات، لأن الوظيفة المشغولة تتطلب التعامل مع الناس، والناس جميعهم مهمون.
٩- سيمنحك التفويض وقتاً كبيراً، وسيحررك من مسئولياتك.
١٠-من الصعب الحصول على "ساعة هدوء" في مكتب صغير.
١١-يمكن حل مشكلات ضيق الوقت المخصص للعمل من خلال زيادة ساعات العمل واستغلالها استغلالاً جيداً.
١٢-إن الناس الذين يعملون بكفاءة هم أكثر فعالية.
١٣-إن قمت بتنفيذ العمل شخصياً فستنفذه في وقت قليل، وإن كنت ترغب في أن يكون عملك ممتعاً فقم به بنفسك.
١٤-معظم الأنشطة اليومية لا تحتاج إلى تخطيط، ومعظم الناس لا يعرفون كيف يخططون لها على أية حل.
١٥-من غير الممكن العمل دائماً وفقاً للأوليات.
١٦-التعرف على المشكلة أمر سهل ولكن إيجاد حل لها أمر صعب.
١٧-يمكن توفير الوقت من خلال الاستغناء عن بعض الأنشطة في الوظائف الأخرى.
١٨-معظم الناس يعرفون كيف يقضون أوقاتهم، ويمكنهم التعرف بسهولة على (مضيعات) الوقت الرئيسية لديهم.

١٩-إن إدارة الوقت بشكل جيد تعني العمل كالآلة.
٢٠-الناس المشغولون في العمل يحصلون على أفضل النتائج.
٢١-إن تطبيق مبادئ إدارة الوقت سيضيع كثيراً من الفرص الغير متوقعة.
٢٢-إن إدارة الوقت لا تسمح بالسلوك التلقائي، وهي عملية مملة وميكانيكية صواب أكثر منها عملية ديناميكية.
٢٣-ليس من الضروري تدوين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
٢٤-إن معظم النتائج التي تحصل عليها هي نتائج بعض الأنشطة المهمة.

(١) معظم الناس يعملون كثيراً بسبب طبيعة وظائفهم (خطأ)

لا يمكن إلقاء غابر اللوم على طبيعة الوظيفة بل على طبيعة الشخص القائم بأعبائها. وإن العمل الكثير ينتج غالباً عن عدم التفويض وعدم القدرة على قول "لا" وعدم تحديد الأولويات تحديداً واضحاً، وقضاء وقت طويل في التفاصيل، ووجود عادات عمل سيئة لدى الشخص الذي يشغل الوظيفة.

إن الوظيفة نفسها لا تجعل الشخص القائم عليها يعمل بإرهاق ولكن الشخص نفسه هو الذي يسعى إلى إرهاق نفسه.

(٢) وظيفتك فريدة من نوعها ومن الصعب تحديد الزمن اللازم لإنجاز كل نشاط من أنشطتها (خطأ)

من الممكن تحديد الزمن اللازم لقضاء كل نشاط من أنشطة الوظيفة مهما كانت طبيعتها بشرط توافر البيانات التي تمكن من التنبؤ بالأحداث المستقبلية، وبالتالي تتيح قدراً أكبر من السيطرة على الوقت.

مثال ذلك: كم (مكالمة) هاتفية يستقبل شاغل الوظيفة يومياً، وبأي وقت، وممن، وعن ماذا وكم من المشكلات تحل في (المكالمة) الأولى، وكم (مكالمة) تستدعي (مكالمة) جوابية أو أكثر، وما هي الموضوعات التي يتم الاتصال بشأنها؟

اقتراح: تعرف على واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي تشغلها، وخصص لكل واجب منها الوقت اللازم لأدائه، بما يناسبها ومقدار إسهامه في النتائج المتوقعة.

(٣) لا يملك أي شخص وقتاً كافياً (خطأ)

إن الوقت قضية معتقدة فلا يملك أحد الوقت الكافي، ولكن الجميع يملكون كل الوقت المتاح. إن المشكلة ليست في كمية الوقت الذي تملكه، ولكن في كيفية قضائه، مما يفرض إدارة الوقت بشكل أفضل، وإلا فإنك ستدع الآخرين يقررون كيفية قضاء وقتك.

إن إدارة الوقت تعني السيطرة عليه، وإن السر في السيطرة على الوقت أن تتذكر أن هناك وقتاً كافياً لتفعل كل ما هو مهم. وتصبح المشكلة أن تعرف ما هو مهم وما هو أقل أهمية، وهذا يتطلب بعض التحليل لتعرف من أنت، وإلى أي جهة تتجه، وكيف تخطط للوصول إلى ما تريد.

إن معظم الناس لا يستطيعون أن يقضوا وقتاً طويلاً في التفكير والتخطيط ويفضلون العمل على ذلك، مما ينتج عنه عجزهم عن اكتشاف الإجابات الصحيحة لما تقدم.

اقتراح: تعرف على ما تحاول أن تحققه، حدد الأولويات والأهداف، بحيث تصرف وقتاً أكبر على الأولوية العليا ووقتاً أقل على الأولوية الدنيا. وإذا ما فعلت هذا فستفاجأ بكمية الوقت الكبيرة التي بحوزتك.

(٤) إن الأفراد في المستويات الإدارية العليا يتخذون قرارات أكثر صحة من غيرهم (خطأ)

إن الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا لديهم القدرة على اتخاذ قرارات أكثر صحة من غيرهم، وذلك لقربهم من مواقع التنفيذ المباشرة، ويمكن أن يقود الافتراض بأن الأشخاص في المستويات الإدارية العليا يتخذون قرارات أكثر صحة إلى مشكلتين:

الأولى: انشغال المستويات الإدارية العليا باتخاذ قرارات روتينية، ويرجع السبب في ذلك أن الشخص الذي أحال الموضوع إلى المستوى الإداري الأعلى تعوزه الثقة بالنفس، أو أنه يعتقد أن الأشخاص في هذا المستوى هم الذين يملكون حق اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات وأنها ستكون بالضرورة أكثر حكمة وموضوعية.

أما المشكلة الأخرى، فهي: الرغبة من جانب المستويات الإدارية العليا في تركيز السلطة وعدم تفويضها لأسباب عديدة منها، اعتقاد هذه المستويات أن مساعديهم ليست لديهم القدرة على اتخاذ قرارات فعالة.

اقتراح: بالنسبة للمشكلة الأولى، عليك البدء ببناء ثقتك بنفسك، وذلك من خلال إتباع مبدأ التدرج من حيث مستوى الصعوبة في اتخاذ القرارات. وسيعزز نجاحك في اتخاذ بعض القرارات من ثقتك بنفسك، مما يدفعك إلى اتخاذ قرارات أصعب وهكذا، وبالنسبة للمشكلة الأخرى، فلا بد من التأكيد على أن مساعديك مدبرون جيداً، وإذا لم يكن كذلك فلا بد من إتاحة فرص التدريب لهم.

(٥) إن إرجاء اتخاذ القرارات سوف يمكن من تحسين نوعية هذه القرارات المتخذة (خطأ)

إن إرجاء اتخاذ القرارات له أسباب، منها الرغبة في عدم الوقوع في الخطأ أو نقص الخبرة الناتجة عن عدم التمرس في العمل الإداري. وكائناً من كان السبب، فإن إجراء اتخاذ القرارات لن يفيد في تحسن نوعيتها، فالقرار يجب أن يتخذ لدى التوصل إلى اقتناع أن أية معلومات إضافية لن تضيف جديداً إلى المعلومات المتوفرة. على أنه قد يتطلب الأمر أحياناً إرجاء اتخاذ بعض القرارات لظروف يتطلبها الموقف الإداري نفسه، لكن أن تصبح عملية الإرجاء عادة دائمة فهذا ما لا تقره الإدارة الفعالة للوقت.

اقتراح: يتطلب كل قرار دراسة جوانبه المختلفة، والمطلوب هنا اختصار الوقت بعد الإلمام بمختلف هذه الجوانب، فالتردد والتسرع والبطء كلها صفات تدفع في اتجاه اللافعالية في الإدارة.

(٦) كثير من الناس لا يجدون الطرق المناسبة لتوفير الوقت (خطأ)

لا أحد يستطيع أن يوفر الوقت، وكل ما يستطيع أن يفعله المرء هو قضاء الوقت، لأن العمل يتمدد بطبيعته لكي يملأ الوقت المخصص لإتمامه كما يقول ((باركنسون Parkinson)) وعندما يقول أحدهم إنه يستطيع توفير الوقت فإنه يعني أنه سيقضي وقتاً أقل عند القيام بعمل ما.

وغالباً ما يقضي البعض وقتاً أقل في القيام ببعض الأنشطة في حين أنهم يصرفون وقتاً أكثر في القيام بأنشطة أخرى.

اقتراح: لا تركز على توفير الوقت، بل على كيفية قضائه، فالإدارة الفعالة للوقت تعني قضائه بصورة أفضل.

(٧) أن إدارة الوقت الجيدة تعني تخفيض الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة المختلفة (خطأ)

تعني إدارة الوقت الجيدة قضاء الكمية المناسبة منه على كل نشاط، إذ من المحتمل تخفيض الوقت الذي يصرف في الاجتماعات أو قراءة التقارير أو تحرير المراسلات وغير ذلك من الأنشطة المشابهة، كما أنه من المحتمل زيادة الوقت المخصص للتخطيط لا زيادته، وتذكر أنك الآن تنفق كل ما هو متوافر من الوقت.

اقتراح: أنظر إلى مختلف الأنشطة التي تقوم بها، وحاول أن تتعرف على أهميتها النسبية بالنسبة للهدف، ومن ثم تقرر أياً من الأنشطة يحتاج إلى وقت أطول أو

أقصر، وهل هناك أنشطة لا تقوم بها وترى أنه من الضروري القيام بها، إذ أنه من الحكمة أن تنسجم الأنشطة مع الهدف.

(٨) ليس من المستطاع وضع أولويات، لأن الوظيفة المشغولة تتطلب التعامل مع الناس والناس جميعهم مهمون (خطأ)

من الممكن أن يكون جميع الناس مهمين فعلاً، ولكن ما ليس صحيحاً أن تكون جميع الأنشطة التي يبغون إنجازها بنفس درجة الأهمية، وحتى في وظيفتك أو منظمتك، أليس هناك أشخاص لهم تأثير أكثر من غيرهم، وبالتالي فهل تعامل جميع الناس على أنهم مهمون.

إننا لسنا مع الذين يقللون من شأن الناس، وإن الذين يؤمنون بذلك يختفون وراء افتراضاتهم هذه لتخوفهم من اتخاذ القرارات الصعبة، أنه لا بد من إدراك أن جميع الناس مهمون من حيث أنهم بشر، ولكن أنشطتهم ومطالبهم ومشكلاتهم ليست جميعها على نفس الدرجة من الأهمية.

اقتراح: عليك أن تميز بين الشخص والموضوع، أو الشخص والقضية، كن صبوراً ولكن صبراً مسكوناً برد اليقين، كن مؤدباً ولكن لبقاً دبلوماسياً ولكن حازماً. أدر وقتك بحيث تحقق الأهداف ، وهذا ربما يفرض اتخاذ قرارات قاسية أحياناً بالنسبة لكيفية التعامل مع أشخاص معينين.

(٩) سيمنحك التفويض وقتاً كبيراً وسيحررك من الكثير من مسؤولياتك (خطأ)

سيوفر لك التفويض الوقت على المدى الطويل، ولكنه لن يعفيك من أية مسئولية، لأن السلطة هي التي تفوض المسؤولية، لا بد من تفويض السلطة للمساعدين لإنجاز المهام. وقد يأخذ هذا وقتاً أكبر في المدى القصير مما لو قمت بإنجاز المهام بنفسك ولكن الأمر يختلف على المدى الطويل، إن عدم التفويض أمر ضار بالمنظمة، لأنك لن تضر مساعديك بحرمانهم من التدريب فحسب، بل مستخلص إلى قائمة طويلة من الأعمال والأنشطة التفصيلية على حساب الأعمال والأنشطة المهمة.

إن من بين أسباب عدم التفويض عدم وجود المساعدين المدربين، وضعف الثقة بهم، والخوف من وقوعهم في الأخطاء، أو الخوف من منافستهم لك. ومهما كانت الأسباب فإن عدم التفويض سيلحق الضرر بالمنظمة، على نحو ما أسلفنا.

اقتراح: ألق نظرة على جميع الأنشطة التي تقوم بها، احذف تلك الأنشطة التي لا تشعر أنك مرغم على القيام بها. ومن ثم قرر أياً من الأنشطة يجب أن تقوم بها

بنفسك، وأياً منها ينبغي أن تفوضه، وهذا يفرض أن تقضي بعضاً من الوقت في تدريب موظفيك. ومن ثم تقوم بتفويض السلطة بطريقة تدريجية منظمة.

(١٠) من الصعوبة الحصول على " ساعة هدوء" في مكتب صغير (خطأ)
بإمكان أي شخص أن يوجد " ساعة هدوء " يركز فيها على كيفية تحقيق الأهداف الرئيسية، وإن كثيراً من الناس لا يستفيدون من هذا الأسلوب، لأنهم ببساطة لا يؤمنون بنجاحاته. إنهم يؤمنون بأن موظفيهم يجب أن يستطيعوا مقابلتهم باستمرار. وأنهم (أي الموظفين) سيكرهون هذه الساعة. وإذا ما تتبعت النتائج التي تحصل عليها من تخصيص " ساعة هدوء " فسوف تجد أن تنفيذ المهام سوف يحتاج إلى وقت أقصر، مقارنة بما تحتاج إليه من الوقت عند وجود (مقاطعات) ومن شأن ذلك أن يتعاظم التجديد والإبداع، وأن الموظفين لن يكرهوا مثل هذه الفترة المخصصة لك إذا ما ساعدتهم على إيجاد " ساعة هدوء " لهم.

اقتراح: إذا كانت الوظيفة التي تشغلها تحتاج إلى "ساعة هدوء" بين الفينة والأخرى فحاول إيجادها بعد إقناع موظفيك بضرورتها وساعدهم كذلك في إيجاد مثلها لهم عند الحاجة.

(١١) يمكن حل مشكلات ضيق الوقت المخصص للعمل من خلال زيادة ساعات العمل وتوظيفها توظيفاً جيداً (خطأ)
إن هذا الافتراض يبدأ مع الإنسان مبكراً، وإن كثيراً من الناس لا يعرفون طريقة غيرها لتنفيذ مهامهم، إنهم لا يأخذون بعين الاعتبار احتمال وجود طرق أخرى لاختصار الواجبات، كإلغاء بعض الخطوات، وتجميع بعض جزيئات العمل. إن من يؤمن بالعمل الشاق هو غالباً من يعمل لساعات طويلة إضافية، ويأخذ الواجبات معه إلى المنزل، مما يؤدي إلى الإرهاق والتوتر وعدم الوصول إلى أفضل النتائج، إن العمل بذكاء أفضل من الإكثار من العمل المجهد.

اقتراح: لا تعمل أكثر بل اعمل بذكاء أكثر، حاول أن تجد الطرق لاختصار الواجبات واجعل وظيفتك أسهل، وذلك بتحليل خطوات العمل وتدفقه بين الفينة والأخرى.

(١٢) أن الناس الذين يعملون بكفاءة هم أكثر فعالية (خطأ)
إن الكفاءة في العمل لا تقود بالضرورة إلى الفعالية. إن الصفتين مختلفتان، فالكفاءة تركز على التكلفة، في حين تركز الفعالية على الهدف المنشود.

يعتقد الكثيرون أنهم إن كانوا أكثر كفاءة فإنهم سيكونون أكثر فعالية، وعلى ذلك يقومون بعمل أشياء لا ضرورة لها، أو أنها تسهم إسهاماً قليلاً في تحقيق الأهداف، إن عمل الشيء الصحيح بطرقة صحيحة أهم من عمل الأشياء هلى نحو صحيح.

اقتراح: ركز أولاً على الفعالية مروراً بالكفاءة، وافعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة.

(١٣) إذا قمت بتنفيذ العمل شخصياً فستنفذه في وقت قليل، وإن كنت ترغب في أن يكون عملك ممتعاً فقم به بنفسك (خطأ)

قد يصبح هذا الافتراض في المدى القصير صحيح، ولكنه على العكس من ذلك في المدى الطويل، وكلما اعتقدت بصحة الافتراض المذكور كان ميلك إلى التفويض ضعيفاً، وبالتالي كان اهتمامك بتدريب العاملين وتطويرهم قليلاً وتعاظمت حاجتك إلى الوقت لتنفيذ المهام.

اقتراح: اعلم أن قدرتك على تحقيق النتائج رهينة بأداء مساعديك، إن مواهبك ووقتك محدودان، وسوف تزداد محدوديتهما إذا ما فشلت في تطوير مساعديك، واعلم كذلك أن ترقيتك ومكافأتك لا تعتمدان على أدائك وحدك بل على أداء من يعملون معك.

(١٤) معظم الأنشطة اليومية لا تحتاج إلى تخطيط، ومعظم الناس لا يعرفون كيف يخططون لها على أية حال (خطأ)

اقتراح: احتفظ بسجل يومي للوقت، واعتمد على البيانات الواقعية في تخطيط الأعمال وجدولتها، مع الأخذ بعين الاعتبار ترك بعض الوقت للقيام بما هو غير متوقع من الأنشطة.

(١٥) من غير الممكن دائماً العمل وفقاً للأولويات (خطأ)

إن العمل وفقاً للأولويات أساسي وضروري، وبغيره لن تستطيع السيطرة على وقتك، إن إدارة الوقت تعني قضاءه على أفضل طريقة ممكنة، ولا تتساوى كل الأشياء في أهميتها. ويعني الفشل في وضع الأولويات قضاء جزء من الوقت في إنجاز أنشطة أقل أهمية على حساب أنشطة مهمة.

وإذا ما قررت التحول عن الجدول الذي وضعته لنفسك، اسأل نفسك السؤال التالي: هل يعتبر ما أنا بصدد عمله أهم أو أقل أهمية من الذي خطط له؟ فإذا كان أكثر أهمية فافعله وستكون حينذاك في الطريق الصحيح. أما إذا كان أقل أهمية (وهذا غالباً) فتحاشاه، أجله، أو فوضه.

اقتراح: حدد الأولويات واجعل من ذلك عادة من عادات العمل. ولا بد أن تسأل نفسك دائماً، كيف يمكن الوصول إلى التوظيف الأمثل للوقت. وما هي أكثر الأمور أهمية، على أن تتذكر أن الأهمية ترتبط دائماً بالأهداف التي تعتزم تحقيقها.

(١٦) إن التعرف على المشكلة أمر سهل ولكن إيجاد حل لها أمر صعب (خطأ)
إن الفشل في التعرف على المشكلة هو من أعظم المعوقات في طريق حلها، لأن ذلك يؤدي إلى التعامل مع أغراضها.

اقتراح: اجمع المعلومات اللازمة التي تساعدك في التعرف على طبيعة المشكلة وأبعادها، (فالمقاطعات) مثلاً بحد ذاتها قد لا تكون مشكلة، ولذا لا بد من معرفة أنواعها التي تحدث بشكل دائم، ومع من، ولأي غرض.

(١٧) يمكن توفير الوقت من خلال الاستغناء عن بعض الأنشطة الإدارية (خطأ)
إن الاستغناء عن بعض الأنشطة الإدارية يؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت، لاسيما وأن الأنشطة المهمة التي يتم الاستغناء عنها في أغلب الأحيان مثل: (التخطيط وتطوير العاملين) لصالح أنشطة أقل أهمية منها إنما تخلق كثيراً من المشكلات التي تؤدي إلى ضياع الوقت في تلمس طرق حلها.

إن الأنشطة المهمة يجب إنجازها بالطبع. وهنا لابد من التمييز بين ما هو عاجل وما هو مهم، فالأنشطة العاجلة تميل إلى أن تأخذ طابع النتائج قصيرة المدى، في حين تميل الأنشطة المهمة إلى أن تأخذ طابع النتائج بعيدة المدى.

اقتراح: راجع جميع الأنشطة التي تقوم بها لمعرفة مدى أهميتها في تحقيق الأهداف، وقم باختصار الأنشطة قليلة الأهمية، وأعمل على توفير وقت كاف لممارسة الأنشطة المهمة.

(١٨) معظم الناس يعرفون كيف يقضون أوقاتهم، ويمكنهم التعرف بسهولة على (مضيعات) الوقت الرئيسية لديهم (خطأ)
إذا ما حاولت أن تتعرف على الأنشطة التي قمت بها خلال أسبوع منصرم فلن تستطيع، لأنك قمت بها بحكم العادة. والعادة فعل تلقائي آلي.

اقتراح: احتفظ بسجل للوقت. ودون فيه كيفية توظيفك لوقتك لمدة أسبوع أو أسبوعين. تعرف على عاداتك وأنماطك السلوكية. ثم غير أو عدل من عاداتك وأنماطك السلوكية للتخلص من (مضيعات) الوقت.

(١٩) إدارة الوقت بشكل جيد تعني العمل كالآلة (خطأ)
إنك سوف تمتلك الحرية المنشودة حينما تقوم بتنفيذ الأنشطة المهمة في وظيفتك. ويقول علماء النفس أن قليلاً من الأشخاص الناجحين يستشعرون نجاحهم، وهؤلاء وحدهم يحسون بمتعة تحقيق الانجازات لأنهم يعرفون أهدافهم. وغيرهم ليسوا كذلك، لأنهم يتنقلون من نشاط إلى آخر بدون غرض معين.

إن إدارة الوقت تعني أن تمتلك الوقت بدلاً من أن يمتلكك. وهذا يتطلب التخطيط الذي يتطلب بدوره وجود أهداف. ومن هنا فإن الإدارة الفعالة للوقت لا تعني أن يعمل الإنسان كالآلة، بل أن يعمل حراً وأن يكون عمله هادفاً.

اقتراح: حدد أهدافك بوضوح، ما الذي تنوي تحقيقه في حياتك، ما هي أهدافك في البيت وفي العمل...الخ، ثم وائم بين أنشطتك وكيفية قضائك لوقتك. إن الوقت هو الحياة من أضاعه فقد أضاع الحياة. لذا لابد من المحافظة عليه إذا كان للمرء أن يعيش حياته.

(٢٠) الناس المشغولون في العمل يحصلون على أفضل النتائج (خطأ)
إن العمل الجاد والانشغال الدائم لا يعنيان دائماً تحقيق أفضل النتائج. فقد غرست هذه الفكرة في الناس منذ نعومة أظافرهم من قبل الآباء والمدرسين الذين ما فتنوا يحثونهم على الانشغال المستمر. ثم يأتي المشرفون في العمل فيؤكدون على ذلك، ويبحثون كذلك دوماً عن مختلف الوسائل لإبقائهم منشغلين. إن قليلاً من الناس لا يقعون في هذا الشرك، والقليل منهم يلقون تشجيعاً على قضاء بعض الوقت في التفكير فيما يعملون.

يبدو أن كثيراً من الناس يظنون أن الجهد الجسماني مقدم على الجهد العقلي، مما ينتج عنه أن يبدأ الناس بالعمل بدلاً من التفكير أولاً، فيتم قضاء الكثير من الوقت في إنجازات قليلة القيمة لا تسهم في تحقيق الأهداف ذات الأولية العالية، الأمر الذي يؤدي إلى قتل الوقت بدون عائد أو بعائد قليل.

اقتراح: اقض بعضاً من الوقت كل يوم في التفكير بأنشطتك، لتعرف كم يسهم كل نشاط في تحقيق الأهداف. ثم حدد ما هي الأنشطة التي ينبغي أن تقوم بها والتي لا ينبغي القيام بها حالياً. إن التفكير قبل البدء بالعمل يقود عادة إلى نتائج أفضل.

(٢١) إن تطبيق مبادئ إدارة الوقت سيحول دون تحقيق كثير من الفرص غير المتوقعة (خطأ)

إنك سوف تضيع الفرص لأنك لا تدير وقتك بالشكل الملائم، وبالتالي لا تجد الوقت لمتابعتها. إن إدارة الوقت تعني الاهتمام بأكثر الأمور أهمية. إن أولئك الذين يتحكمون في أوقاتهم هم أكثر الناس استعداداً للاستفادة من الفرص المتوقعة.

اقتراح: انظر إلى أهدافك وإلى طريقة توظيفك لوقتك، لتعرف ما مدى ملائمة الأنشطة التي تقوم بها للأهداف التي رسمتها بنفسك. سيطر على وقتك أو على جزء منه، وستجد العديد من الطرق للإفادة من الفرص التي أضعتها بسبب إدارتك غير الجيدة للوقت.

(٢٢) إدارة الوقت تسمح بالسلوك التلقائي، وهي عملية ديناميكية أكثر منها عملية ميكانيكية (خطأ)

إن الأشخاص الذين يتحكمون بالوقت بشكل جيد هم اللذين يملكون الوقت الكافي لممارسة الأعمال الحرة من غير أن يشعروا بالذنب. والسبب في ذلك هو أنهم يحصلون على نفس النتائج بوقت أقل. وبالتالي، يملكون وقتاً أطول ليعملوا ما يرغبون به.

اقتراح: خطط لبعض المتعة في حياتك. أفعل الأشياء التي تحبها. أبدأ برنامج (التلقائية المطلقة Planned Spontaneity). خصص بعض الوقت لنفسك، من ذلك مثلاً أن تعطل في يوم من الأيام من غير أن تخطط ما الذي ستفعله في ذلك اليوم. وأفعل ما ترغب فيه.

(٢٣) ليس من الضروري تنويع الأهداف التي تسعى إلى تحقيها (خطأ)

إن وضع الأهداف كتابة مهم لعدة أسباب، لتتمكن أولاً من توضيح هذه الأهداف وتحديدها. ولتتأكد ثانياً من عدم نسيانك لها. ولتزيد من التزامك بتحقيقها، أخيراً وهذا هو الأهم.

اقتراح: دون أهدافك. وتذكر بأن هذه الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس Measurable، ومحددة Specific، وواقعية Realistic، ومتناغمة Compatible، ومجدولة Time – Scheduled.

(٢٤) إن معظم النتائج التي تحصل عليها من نتائج بعض الأنشطة المهمة (خطأ)

قد يخفق بعض العاملين في توظيف الوقت المتاح بشكل كفء في أدائهم اليومي بسبب افتقارهم إلى فكرة واضحة عن الواجبات والمهام المنوطة بهم، إضافة إلى

إخفاقهم في تحديد أولويات الإنجاز حسب أهمية المهام والواجبات. ومن هذا المنطلق فإنهم يبذلون الكثير من وقتهم في أداء مهام قليلة الأهمية أو تنفيذ نشاط روتيني.

اقتراح: يجب أن تدرك أن بعض الأنشطة ذات قيمة أكثر من غيرها بالنسبة لتحقيق أهدافك، ولذا لا بد من التركيز عليها أكثر من غيرها.

أسباب ضياع الوقت في بيئة العمل في الثقافات المتعددة

أولاً: عدم تواجد العاملين في مكان العمل:

لا يتواجد العاملين في أماكن عملهم نظراً للأسباب التالية:

١- الغياب سواء بعذر شرعي أو غير شرعي.
٢- التأخير في الحضور حسب مواعيد الدوام الرسمية.
٣- مغادرة أماكن العمل مبكراً.
٤- الإطالة في الأوقات المخصصة للراحة وتناول الوجبات في فترات الاستراحة.
٥- الذهاب للتحادث مع الأصدقاء أثناء أوقات العمل.

ثانياً: تواجد العاملين في مكان العمل ولكن لا يعملون:

١- الاسترسال في أوقات الراحة الممنوحة أثناء دوام العمل. فلابد أن يلتزم الموظف بالوقت المحدد للراحة وتجديد النشاط، فالوقت المحدد هو معد مسبقاً ليتناسب مع نوع النشاط الممارس، فلابد من عدم الإسراف.
٢- التحادث أثناء العمل في مواضيع لا تبت بصلة بالعمل، مما يعطل سير العمل.
٣- كثرة الاتصال مع الأصدقاء وأفراد العائلة أثناء العمل.

ثالثاً: الانتظار:

١- المواد الداخلة في العملية الإنتاجية غير مجهزة، مثلاً تأخر وصول المواد الخام في الوقت المحدد لوصولها.
٢- التباطؤ وعدم اكتمال العمل بالسرعة المطلوبة.
٣- عدم حضور المعدات والآلات التي تتولى عملية المعالجة والتحويل.
٤- الشخص الذي يتولى عملية التفتيش غير مؤهل أو غير مناسب لهذا المنصب.
٥- انتظار وصول أصحاب المشروع أو أعضاء الفريق الآخرين لهم صلة بالمشروع.
٦- تغيير جدول الأوليات (أوقف هذا.........، تعجل في فعل هذا.........).

رابعاً: التظاهر بأداء العمل:

في هذه الحالة يتظاهر الموظف للعيان بأنه يعمل ولكن في الحقيقة لا يعمل.

١- العامل لا يفعل شيء آخر أثناء دوران الآلة، يمكن للعامل أن يفعل عمل، ليس فقط مراقبة وملاحظة الآلة.

٢- العامل يتظاهر بأنه منهمك في العمل نظراً للسببين التاليين:

أ- لحماية وظيفته والحفاظ على المنصب.

ب-لجني وقت إضافي يتقاضى عنه تعويض.

خامساً: عندما يأخذ العمل أكثر مما يلزم:

١- عندما تكون الآلات والمعدات في وضعية سيئة أو لم تعد بالصورة المطلوبة.

٢- عدم تناسب الآلة والمعدات مع نوع العمل.

٣- العمال غير مدربين.

٤- مناهج وطرق العمل سيئة.

٥- سوء تخطيط مكان العمل.

٦- عدم وجود حوافز عمل للعمال سواء حوافز مادية أو معنوية.

٧- بيئة العمل رديئة، مثلاً: ضعف في الإضاءة، الضوضاء، عدم إبلاغ المشرف في الوقت المناسب بمشاكل العمل، وهذا يعود لسببين:

أ- عدم كفاءة المشرف لهذا المنصب.

ب-خوف العاملين من المشرف لعدم الثقة اللازمة في آليات التعامل، وبالتالي تحجب المعلومات اللازمة لأداء العمل.

٨- عدم وجود معيار أو مقياس علمي لمعرفة الوقت الذي يفترض أن ينتهي فيه العمل.

سادساً: توقف العمل

١- عدم توفر الأدوات الصحية.

٢- العاملين المختصين غير مناسبين للمهمة (لابد من تدريب فريق العمل لأي مهمة، وبالأخص عندما تكون جديدة أو غير متكررة).

٣- عدم توفر العمال المناسبين.

٤- التجهيزات غير مناسبة.

٥- العمل لا يكتمل بسرعة.

سابعاً: ارتكاب الأخطاء

١- العمل أو البناء غير مطابق لما هو مطلوب.
٢- ارتكاب أخطاء أثناء أداء العمل من قبل العامل.
٣- وجود أخطاء في الخرائط والتصميم.
٤- عدم تطبيق التصميم أو المنهج كما هو موضوع.
٥- جودة العمل دون المستوى، فإما إعادة العمل برمته أو إجراء تغييرات على الخطة الموضوعة مسبقاً.
٦- تغيير الرأي حول العمل المراد إنجازه سواءً من قبل الإدارة أو العميل.

خطوات إدارة الوقت بصورة علمية وعملية تتوافق مع المعايير الدولية

حاول من خلال القائمة أدناه وضع أكثر من خمس مضيعات لوقتك أثناء العمل سواء من الناجية الفردية أو الجماعية ووضع الطريقة المثلى التي بواسطتها تستطيع أن تقلل من الوقت الضائع، مع اقتراح حلول عملية لمضيعات الوقت.

قائمة بمضيعات الوقت

الرقم	الناحية الفردية	الناحية الجماعية
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		

اقتراحات للتقليل أو القضاء على مضيعات الوقت

الرقم	الناحية الفردية	الناحية الجماعية
١		
٢		
٣		
٤		
٥		

تأثير الضغوط على العمل

يتعرض العامل لمجموعة من الضغوط سواء من بيئة العمل الداخلي أو من المحيط الخارجي للمنظمة ونتناول مجموعة من الحالات كالآتي:

النوع الأول:

أحداث جديدة أدت إلى التغييرات على مستوى العمل وتأثيرها على الجانب الفردي:

١- تغييرات كبيرة على البناء والسياسات والإجراءات.

٢- البحث عن إضافة ساعات عمل غير عادية خلال الأسبوع.

٣- حدث غير متوقع أدى إلى زيادة مستوى النشاط.

٤- إعادة التنظيم الهيكلي بصورة كبيرة.

النوع الثاني:

أحداث خارجية أثناء مجرى العمل لها تأثيرها على الفرد:

١- قيود على مستوى الحياة الاجتماعية.

٢- الزواج.

٣- موت أحد أفراد العائلة.

٤- مرض خطير.

النوع الثالث:

لها علاقة بطبيعة العمل:

١- عمل كثير لا يتناسب مع مهارات الموظف والوقت الممنوح.

٢- ردود فعل عندما يكون الأداء غير مرضي.

٣- تعارض عمل قسم مع أقسام أخرى.

٤- عدم وضوح المهام والمسؤوليات.

النوع الرابع:

عوامل لها علاقة بالظروف المحيطة بالعمل:

١- التلوث.

٢- الإزعاج.

٣- الظروف المالية.

٤- انشغال الموظف بأفراد العائلة وبالأخص التحصيل الأكاديمي لأبناء الموظف.

تخطيط وتنظيم الوقت

إن تحقيق الإنتاجية العالية يأتي عندما لا يفقد الوقت، وعندما تؤدي كافة العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية أعمالها بسرعة وفعالية، فالإنتاجية الحقيقية التي تبحث عنها المنظمات هي أداء الأعمال بفعالية، فالمقياس ليس فقط عدد الساعات المنفقة في العمل بل النتائج المرجوة من أداء العمل وتحقق الفعالية في إدارة الوقت وهو العمل بمستوى سرعة واحدة ولفترة طويلة.

ويتولى المشرف على تنظيم الوقت في المنظمات – فالمشرف يجب أن يكون عالم بكافة الأعمال التي يقوم بها وفق عمله – توزيع المهام بين فريق عمله حسب تخصصاتهم ومؤهلاتهم.

إن عملية تنظيم الوقت قد تكون لها إدارة أو وحدة متخصصة لهذه المهمة وهي التي تتولى إعداد كل التفاصيل الخاصة بتنظيم الوقت لكل عملية.

ولقد ساهم الحاسب الآلي بصورة إيجابية في عملية تنظيم الوقت بواسطة البرامج المعدة لهذا الغرض، ولكن يبقى في الأخير للمشرف السلطة في اتخاذ القرارات المناسبة.

أحكام السيطرة في إدارة الوقت

أ- لا تسمح بأي مقاطعات:

يتعرض الموظف أثناء أداء العمل لمقاطعات تعرضه لضياع الوقت وبالتالي يجب التعامل بحسم مع هذه المواقف. ويتم التعاطي مع هذه الظاهرة عبر المعالجات التالية:

١- أرفض المواعيد الغير ضرورية والتي لا تخدم العمل.
٢- أعقد اجتماعات بصورة دورة مع الموظفين لمناقشة أوضاع العمل.
٣- أتصل بالرئيس المباشر لترتيب وتحديد الأوليات.
٤- تعامل بحزم وجدية مع الزيارات العرضية.
٥- تعلم أن تقول لا بدون إحراج.
٦- إغلاق باب المكتب من فترة لأخرى توضح انشغالك.
٧- خصص أوقات للهدوء والراحة وأرفض فيها أي إزعاج.
٨- قابل الموظفين في مكاتبهم وطاولتهم.
٩- عدم الرد على الهاتف منذ الرنة الأولى.
١٠- قلل من الوقت المنفق في الاتصالات الهاتفية.

١١- أرفض كل المكالمات الهاتفية التي تقاطعك أثناء أداء عمل ما.

١٢- قم بإعداد لائحة بأسماء الأشخاص الذين تود محادثتهم، بالاتفاق مع موظف السنترال.

ب- القيام بإعداد جداول أعمال:

يجب أن تتناول الدورة موضوع جدول الأعمال مفكرة العمل بصورة أوسع في الفروع، فعن طريق هذه الآلية يستطيع الموظف تدوين الأعمال التي يود إنجازها وبالتالي تضع الموظف أمام فرصة إتمام أي عمل.

ج- تحديد الأعمال أو النشاطات التي تود إنجازها وتحديد الأوليات، فهناك مهام ذات أولوية أساسية (طارئة) مثلا ترتيب إجراءات السفر للرئيس نظراً لقيامه برحلة مفاجئة وعاجلة.

د- تجنب ظاهرة عدم إكمال الأعمال، فانتهي من العنصر الأول ثم الذي يليه إلى أن تنتهي من كل العناصر. فعدم الانتظام في أداء العمل يؤدي إلى الإرباك وبالتالي إلى العجز الكلي في إنهاء العمل.

هـ- التخطيط الجيد والمسبق للأعمال والأنشطة التي تود إنجازها، فتخصيص ساعة واحدة يومياً للتخطيط توفر للشخص ثلاث ساعات عند التنفيذ.

و- فوض لغيرك أداء بعض الأعمال النمطية أو الروتينية التي لديك قناعة بإمكانية من تفوضه بإنجازها، لتفرغ نفسك لأداء الأعمال التي تحتاج إلى خبرتك وتخصصك.

إدارة الوقت على مستوى الحياة العملية

إن الإنسان في كثير من الأحيان سواء على مستوى الحياة الجماعية في شكل مؤسسات أو على مستوى الحياة الفردية يطرح على نفسه هذا التساؤل التالي: (لو كان عندي وقت لأنجزت كذا... وكذا...).

يتضح من هذا القول أهمية سلعة الوقت على مستوى الحياة العملية، فكما أسلفنا الذكر إن عنصر الوقت عنصر فعال وأساسي في جميع الأعمال واستغلال الوقت بعقلانية وترشيده يؤتي أكله وثماره على مستوى الأفراد أو المؤسسات. وبالتالي استثمار الوقت بالطريقة العملية يوفر على المؤسسات كثير من المبالغ التي تهدر أو استغلت بعشوائية، وهذا بدوره يرقي بمستوى خدمات المؤسسة، وبالتالي تستطيع أن تفرض نفسها على السوق وتتماشى مع شدة المنافسة التي أصبحت تعن العالم. ومن

هنا تستطيع المؤسسة تحقيق أرباح، واكتساب مكانة مرموقة ضمن مؤسسات المجتمع.

فعبر هذا المبحث نتحدث عن الأسس العلمية في استخدام الهاتف بصورة مثلى، باعتباره وسيلة تكنولوجية فعالة قصرت كثير من الوقت والمال لو استخدم كما هو مطلوب. أيضاً نتطرق إلى وسيلة الاجتماعات باعتبارها من وسائل الاتصالات، أيضاً نتناول كيفية التعامل مع ظاهرة تكدس الورق على طاولات الموظفين أو غيرها من مظاهر استخدام الوقت على مستوى الحياة العملية.

أولاً: كيفية التعامل مع الورق:

إن ظاهر تكدس الأوراق على طاولات الموظفين من الظواهر المألوفة لأي زائر لكثير من المكاتب. إذاً ما هي الأسباب التي تؤدي إلى وجود هذه الظاهرة، فكثير من الموظفين يريد من هذا التصرف جذب انتباه الآخرين وذلك للأسباب التالية:

- فريق يريد أن يقنع الآخرين بأنه مشغول جداً.
- فريق يريد أن يقنع الآخرين بأنه ليس لديه وقت كافي لترتيب الطاولة.
- فريق يعتقد أن تكدس الأوراق على الطاولة يسهل عليه مشقة البحث عنها في مكان آخر.
- فريق يعتبرها نوع من الفخر.
- فريق يرى أن تكدس الأوراق يعتبر مضيعة للوقت.
- فريق يرى بعدم الاحتفاظ بالمستندات وترك الطاولة نظيفة دليل على تنظيم الموظف ولمعالجة هذه المواقف يجب التعاطي مع هذه الظاهرة بنوع من الحزم وذلك عن طريق:

أ- الاستغناء عن كافة الأوراق التي ليست هناك حاجة فورية للاستفادة منها.

ب-ترتيب الأوراق بصورة تسهل عملية الرجوع إليها.

انتظار الآخرين:

إن التخطيط الجيد والمسبق لأداء الأعمال يوفر على الموظف الكثير من الوقت الضائع، فيمكن للموظف استخدام الاتصال الهاتفي بدلاً من الذهاب لأداء عمل ما، فكثير من الأعمال يمكن أداءها دون الذهاب إلى الموظف بنفسه.

أيضاً الاتصال الهاتفي يوفر على الموظف الكثير من الوقت، خصوصاً إذا كان لديه لقاء أو اجتمع، فالاتصال يجعل الطرف الآخر يعد كل المستندات الخاصة بموضوع اللقاء.

ولكن في بعض الحالات يتعرض الموظف لظاهرة انتظار الآخرين، فإذا كانت حتمية – ولكي يتحاشى الموظف ضياع وقته – عليه اصطحاب بعض الملفات الخفيفة.

التأجيل:

التأجيل صفة من الصفات للعمل، فالتعرض للتأجيل يكون نتاج لمشقة العمل أو صعوبته وتعقده. وإذا تعرضت إلى هذه الظاهرة فإليك هذه الطرق لمعالجة هذا الموقف:

١- اللجوء إلى المختصين في هذا المجال أو الأشخاص ذوي الخبرة الذين سبق لهم التعامل مع هذا العمل.

٢- البدء بأداء الأعمال التي تجيدها أو السهلة عليك وترك الجزء الصعب للآخرين ذوي الاختصاص.

٣- التعهد بأداء الأعمال يعتبر شيء إيجابي يحفز أو يدفع العامل.

- إن التمادي في أداء الأعمال الشاقة له آثار سلبية على الموظف تتجلى في الآتي:
  - تؤثر في أداء الشخص لأعماله الأخرى.
  - تدخل الموظف في ضغوط نفسية هو في غنى عنها.

ثانياً: استخدام الهاتف:

يعتبر الهاتف من الوسائل التكنولوجية التي سهلت أداء الأعمال وبالتالي وفرت كثير من الوقت المنفق لأداء الأعمال، ولكن على الرغم من ذلك يستخدم كثير من الناس هذه الوسيلة دون الوصول إلى النتائج المرجوة وهذا نتاج لعدم إتباع الأسس العلمية في كيفية التعامل مع هذه الآلة، ولكي توفر كثير من الوقت المنفق في الاتصالات الهاتفية وتخرج بنتائج مثمرة عليك إتباع هذه المبادئ:

١- التخطيط المسبق والجيد للرسالة التي تود إرسالها وذلك بتدوين كل النقاط التي تود طرحها أو الاستفسار عنها.

٢- تجهيز كافة المستندات والملفات ذات الصلة بموضوع الاتصال قبل إجراء الاتصال.

٣- معرفة الأوقات التي يمكن أن يتواجد فيها الأشخاص المراد الاتصال بهم.

٤- الاختصار والإقلال من المجاملات والدخول مباشرة في صلب الموضوع المراد مناقشته وخصوصاً المواضيع الروتينية.

٥- فور شعورك بعدم الجدوى من الاتصال حاول إجراء موعد آخر للاتصال أو أن تطلب من الشخص المتصل به أن يرسل لك المعلومات المطلوبة.

٦- الإقلال من الاتصالات الشخصية والاجتماعات أثناء أداء العمل والاختصار قدر الإمكان.

ثالثاً: تقنيات التعامل مع الزائرين:

يتعرض جميع موظفي المكاتب بكافة تقسيماتهم الهيكلية في جميع الثقافات لتجربة المقاطعة أثناء أداء العمل وهذه المقاطعة قد تكون لأسباب لها علاقة بالعمل أو لأغراض اجتماعية، فقد تكون هذه الزيارات العرضية من داخل المنظمة سواء من المشرفين أو العاملين، أو من خارج المنظمة من قبل العملاء أو المراجعين وموظفي المنظمات الأخرى.

ولتقيل حدة المقاطعة استعمل هذه التقنيات التالية:

- إذا كنت تريد عدم الانقطاع عن العمل في كل مرة يمر زميل أمام مكتبك يمكنك تفادي هذه المقاطعة بعدم النظر إليه.
- إغلاق باب مكتبك من فترة لأخرى للدلالة على مشغوليتك.
- في حالة عملك في قاعة بها عدد كبير من الموظفين، ولاحظت أنه تكثر الأحاديث الاجتماعية أثناء العمل. يمكن تفادي هذه الظاهرة بإدارة وجهة طاولة مكتبك، بحيث لا تكون في مواجهة الموظفين الآخرين.
- استخدام بعض العبارات الحازمة، مثلاً: (هل بإمكاننا مناقشة ذلك خلال فترة الراحة).
- لابد من توفر الكياسة واللباقة في التعامل مع الزائرين من خارج المنظمة، ولكن في نفس الوقت يجب أن تكون حازماً وتوجههم التوجيه السليم.

طرق تنبيه الرئيس بانتهاء الوقت المحدد للزيارة:

١- الاتصال الهاتفي.

٢- الدخول إلى مكتب الرئيس في وجود الزائر، ووضع بطاقة على طاولة الرئيس توضح أن الوقت المحدد للزيارة قد انتهى.

٣- مخاطبة الرئيس مباشرة أمام الزائر بأن الوقت المحدد للزيارة قد انتهى.

رابعاً:إدارة الاجتماعات:

١- الشروط الواجب توفرها في إدارة الاجتماعات:

- التخطيط الجيد والمسبق للاجتماع من ناحية تحديد موضوع الاجتماع تحديد دقيق، لأن عدم تحديد المشكلة أو موضوع الاجتماع ينتج عنه عدم التوصل لنتائج.

- وضع جدول أعمال بالموضوعات المدرجة ضمن نقاش الاجتماع وإرسالها مع بطاقة الدعوة قبل فترة كافية لأعضاء الاجتماع حتى يتسنى لهم دراستها بتأني وإبداء رأيهم فيها.
- تنظيم أعمال السكرتارية بشكل جيد وفعال والذي يبدأ دورها قبل بدء الاجتماع بفترة طويلة وكذلك أثناء الاجتماع وبعده.
- أن تحسن اختيار أعضاء الاجتماع من حيث النوعيات الفكرية والعلمية والثقافية كي يسود روح التعاون والانسجام التي تنعكس على النتائج.
- رسم خريطة كروكية لمكان الاجتماع خصوصاً إذا كان موقع الاجتماع في مكان غير مألوف على المدعوين، فهذا يوفر الكثير من الوقت.

٢- الشروط الواجب توفرها في رئيس الاجتماع:

يعتبر رئيس الاجتماع بمثابة ربان السفينة ويلعب دوراً كبيراً في إدارة جلسات الاجتماع، فيجب أن تتوفر فيه الشروط التالية حتى تسير عملية الاتصال بيسر:

- على رئيس الاجتماع كبح جماح (لوبي) الاجتماعات الذين يحاولون السيطرة على مجريات الاجتماع لأغراض شخصية والتوزيع العادل والمنصف للفرص بين فريق الاجتماع.
- أن يكون الرئيس ملم باللوائح والأنظمة الخاصة بإدارة الاجتماعات.

<u>قواعد التفويض:</u>

١- التحلي بالصبر، فالمرؤوسين يحتاجون لوقت للتدريب على المهام الموكلة لهم.

٢- إتباع التسلسل والتدرج في تفويض المهام للمرؤوسين.

٣- التفويض في المهام الغير معقدة.

٤- أن يكون العمل المفوض فيه كاملاً وغير مجزأ مما يقلل الارتباك والوقوع في الأخطاء.

٥- التسلسل والتدريج في أداء الأعمال وفقاً لهذا المبدأ، فتبدأ بالأعمال السهلة أو التي في مقدورك أداءها، وأترك الجوانب الفنية أو التي ليست في اختصاصك بالرجوع إلى أهل العلم والمعرفة.

٦- تأكد عند تحديد موعد مع شخص أنك فعلاً عند لقاءك به أنك في حاجة إليه، فكثير من المواعيد يمكن الاستغناء عنها عن طريق الاتصال الهاتفي وعند لقاءك بعميل أو زبون أطلب منه إعداد الأسئلة أو المعلومات التي يود أخذها منك أو

تود أنت أخذها منه. وتعامل بحزم عندما لا يحترم الأشخاص المواعيد المحددة وذلك باللقاء معهم لفترة قصيرة أو تحديد موعد آخر مستقبلاً. وهذا السلوك يوضح للآخرين جديتك واحترامك للوقت، وعند انتهاء الوقت المحدد للقاء، اعتذر منه.

٧- اللجوء إلى الاجتماعات بصفة دورية يتم فيها مناقشة سير العمل والمشاكل التي تجابه فريق العمل، والإجابة على الأسئلة المتصلة بالعمل ومعرفة نواحي القصور ومحاولة تقويمها.

خامساً: مفكرة العمل Master List:

تعرف مفكرة العمل أو سجل الوقت بأنه هو: "سجل الواجبات والمهام المكتبية الواجب أداؤها يومياً والتي لا تستقيم عملية إنتاجية بدونها، أو هي مدونة أو ذاكرة ثابتة للموظف تقيه مغبة السهو والنسيان أو حتى الإهمال بنوعية المعتمد وغير المعتمد".

تعتبر مفكرة العمل إحدى الآليات الناجحة والتي بواسطتها يتمكن الموظف من إدارة الوقت بعقلانية وتقيه من آفة النسيان وتعلمه كيفية قضاء عمله.

إذاً ما هي مكونات هذه الفكرة؟ وكيف يمكن تصميم هذه الفكرة؟

١- ما هي مكونات المفكرة؟

- عبارة عن مجموعة الأوراق المتصلة في شكل دفتر.
- أهم العناصر هو تاريخ الفكرة أو السجل، والوقت الموضوع لأي مهمة أو شخص والغرض من المهمة.

٢- تصميم المفكرة:

أما من ناحية التصميم، فتوجد عدة طرق مختلفة فقد تكون المفكرة ذات (فاصل الدقيقة الواحدة) مرغوبة في حالة ما إذا كنت تؤدي مهام متعددة تستغرق فترات قصيرة من الوقت. ولكن تفضل المفكرة ذات الفاصل الزمني الذي يتراوح ما بين (١٠ – ١٥) دقيقة في حالة أداء المهام التي تأخذ وقتاً طويلاً خلال اليوم. أيضاً يوضح على ورقة في المفكرة المهام التي تم أداؤها والدقائق التي استغرقها في أداء كل مهمة.

التاريخ	سجل الوقت	
الوقت	الشخص أو المهمة	الغرض
٨:٠٠ ٨:٠٥ ٨:١٠ ٨:١٥ ٨:٢٠ ٨:٢٥ ٨:٣٠		

٣- شروط نجاح مفكرة العمل:

- تعود على كتابة جدول أعمال لكل يوم.
- كن واقعياً وواعياً لحدود هيكل الوقت.
- لا تبالغ في جدولة الأعمال.
- أسمح ببعض وقت الفراغ.
- راجع جدول أعمالك كل صباح.
- أضف المزيد من العناصر إلى الجدول.
- قبل العمل على إتمام كل عنصر تسائل "لماذا أقوم أنا به؟"، وفوض الأعمال متى ما أمكن.

٤- تحليل مفكرة الوقت

يلزمك في نهاية كل يوم تحليل الكيفية التي تم فيها قضاء وقتك وذلك باستخدام المفكرة التي قمت بالاحتفاظ بها خلال اليوم، يمكنك بسهولة تصنيف المهام والنشاطات التي اشتملت على أناس آخرين وذلك بتحليل مفكرة الوقت.

تحليل مفكرة الوقت			
الأولية	اسم الشخص	الغرض	الوقت المستغرق

٥- أسس تحليل المفكرة

تقوم عملية تحليل مفكرة العمل على أربع أسس هي:

١- **الضرورة:** ومعنى الضرورة هو عند إدراج عمل ضمن مفكرة العمل نتأكد أن هذه المهمة ذات جدوى فورية أو ذات صفة فورية، وتأخير المهام والأعمال ذات الجدوى المستقبلية أو غير مستعجل عليها.

٢- **الملائمة:** هي مدى تناسب المهمة مع الشخص الموكولة له أو الإدارة المعنية والتناسب يكون من ناحية المهارات.

٣- **التأثير:** هل يجب أن تقوم بهذه المهمة الآن رغم تعارضها مع أولوياتك وأهدافك.

٤- **الفعالية:** عند الاقتناع بضرورة وملاءمة المهمة أسأل نفسك "ما هي أسهل وأفضل طريقة لإنجاز المهمة؟".

الفصل الرابع

العقل والتفكير والإبداع واتخاذ القرار في الثقافات المتعددة

أولاً: العقل

العقل في القرآن الكريم:

أهتم الإسلام بالعقل اهتماماً بالغاً، وجعل التفكير فريضة على كل مسلم ومسلمة ولذلك سن له من التشريعات والعبادات والآداب الإسلامية ما يحفظ له نموه وقدرته على التفكير ليتمكن من أداء وظيفته للإنسان، وعد علماء الإسلام حماية العقل أحد المقاصد الخمسة للشريعة ذاتها. وجاءت كلمة العقل في القرآن الكريم (٤٩) مرة.

ومنه قوله تعالى:

- ﴿ إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَالفُلْكِ الَّتِي تَجْرِي فِي البَحْرِ بِمَا يَنْفَعُ النَّاسَ وَمَا أَنْزَلَ اللهُ مِنَ السَّمَاءِ مِنْ مَاءٍ فَأَحْيَا بِهِ الأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا وَبَثَّ فِيهَا مِنْ كُلِّ دَابَّةٍ وَتَصْرِيفِ الرِّيَاحِ وَالسَّحَابِ المُسَخَّرِ بَيْنَ السَّمَاءِ وَالأَرْضِ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَعْقِلُونَ ﴾ {البقرة:١٦٤}.
- ﴿ وَهُوَ الَّذِي يُحْيِي وَيُمِيتُ وَلَهُ اخْتِلَافُ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴾ {المؤمنون:٨٠}.
- ﴿ يُؤْتِي الحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الأَلْبَابِ ﴾ {البقرة:٢٦٩}.
- ﴿ وَتَزَوَّدُوا فَإِنَّ خَيْرَ الزَّادِ التَّقْوَى وَاتَّقُونِ يَا أُولِي الأَلْبَابِ ﴾ {البقرة:١٩٧}.

مفهوم العقل ومكوناته:

العقل: هو عملية إدراك وتصور الأشياء والمعاني والرموز والصور عامة، والقدرة على التفكير فيها ومعالجتها ذهنياً خاصة.

- العقل البشري يحتوي على أكثر من ١٢ مليار خلية.

يتكون العقل البشري من جانبين:

١- الجانب الأيمن وهو الجانب الإبداعي.
٢- الجانب الأيسر وهو الجانب القراري.

التشريعات والآداب التي شرعها الإسلام لحماية العقل:

- إقرار حرية العقل والتفكير وحرمة كبت الأفكار والآراء (لا إكراه في الدين) (وشاورهم في الأمر).
- حفظه من البلادة والخمول (ضبط وترشيد الطعام – ضبط وتنظيم ساعات النوم).
- حمايته من الغياب والقصور والتلف (تحريم الخمر وكل ما يغيب القلب).
- دعوته المستمرة للتفكير في كل ما حوله في هذا الكون ولهدف تدريب العقل على التفكير.
- حماية العقل من مشتتات الذهن وصوارف العقل (النظر والاستماع أو الخوض في الحرام).
- حماية العقل من سفاسف الأمور ودعوته للاهتمام الجاد بعظائم الأمور.
- سن شعائر تعبدية متنوعة تحفظ للعقل قوته وقدرته على النمو (صلاة - صيام - زكاة).

منظومة القدرات العقلية البسيطة والمركبة

القدرات العقلية

القدرات: جمع قدرة وهي الإمكانية بامتلاك المعرفة والمهارة اللازمة لتحقيق المهمة المطلوبة أو الشيء المراد تحقيقه.

التعريف العلمي: القدرات العقلية هي الأدوات الأساسية التي يستخدمها الإنسان للتفكير وإنتاج وتوليد الأفكار والإبداعات والابتكارات.

والله تعالى القادر:

١. المتمكن ذو القوة المطلقة.
٢. واهب القدرة لكل مخلوق.

مفهومنا عن القدرات وتوزيعها بين الأفراد:

- القدرة أحد أنواع الرزق التي يرزق الله تعالى بها جميع مخلوقاته.
- ﴿اللهُ يَبْسُطُ الرِّزْقَ لِمَنْ يَشَاءُ وَيَقْدِرُ﴾ {الرعد:٢٦}.
- الله تعالى يهب ويوزع القدرات بين جميع الأفراد، والله تعالى قد يفضل بعضهم على بعض في القدرات فتتنوع وتتفاوت القدرات بين الأفراد.
- قال تعالى: ﴿وَاللهُ فَضَّلَ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ فِي الرِّزْقِ﴾ {النحل:٧١}.
- الأفراد لديهم مواهب وقدرات، بيد أن المهم في الأمر هو اكتشافها وحسن توظيفها وإلا ماتت ودفنت تحت ركام الجهل والإهمال.

١- منظومة القدرات العقلية البسيطة

وهي النشاطات العقلية غير المعقدة والتي تتطلب ممارسة إحدى مهارات التفكير الأساسية بصورة منفردة.

الملاحظة

عملية تفكير ثلاثية تتضمن: { المشاهدة - المقابلة - الإدراك } لشيء لفت الانتباه، ويستخدم في الملاحظة واحد أو كثر من الحواس الخمس.

الانتباه واليقظة

١. حضور العقل، وحياته مع الحدث والفكرة الحالية.
٢. عدم التشتت أو الانشغال بأشياء أخرى.

الموضوعية



التعامل مع الموضوع بصورة:

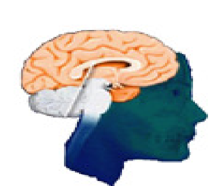
١. مجردة.
٢. شاملة.
٣.متوازنة.
٤.منطقية.

التمييز



كشف المميزات الخاصة في الأشياء { الإيجاب أو السلب } وتحديدها بدقة وفصل الأشياء عن بعضها البعض.

المقارنة



التعرف على أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين شيئين أو أكثر عن طريق تفحص العلاقات بينهما والبحث عن:

أ- نقاط الاتفاق.

ب-نقاط الاختلاف.

ج- الموجود والمفقود في كل منهما

الإدراك



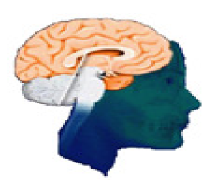
الوقوف على حقيقية الشيء والانتباه لماهيته.

التبويب



تنظيم الأفكار والأشياء وفق نظام دقيق ومحكم وفق أسس معينة مما يسهل عملية الاستعداد والاسترجاع بسرعة ودقة.

التصنيف



تجميع الأشياء ذات الصفات والخصائص المشتركة (المتشابهة).

الترتيب



عملية عقلية تالية للتصنيف، حيث يتم استحداث نظام معين لتنظيم الأشياء التي تم تصنيفها وفق الخصائص المشتركة.

الفهم



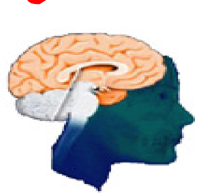
إدراك (الوصول) إلى حقيقة الشيء والمراد من اللفظ تفهم:

أ- ظاهرة اللفظ.

ب-ما وراء اللفظ (باطنه) وما بين السطور.

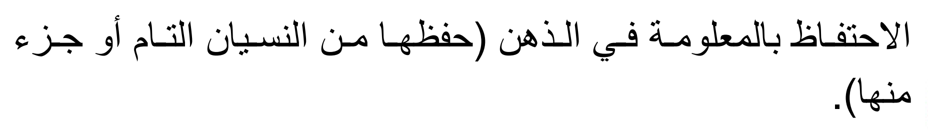
ج- الحقيقة التي يؤول إليها المعنى.

الاسترجاع

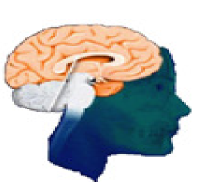


استعادة المادة التي تم معرفتها، استعادتها على فترات أثناء تفهمها وبعد تعلمها كاملة بما تضمنه من معان وعلاقات، والاسترجاع يحقق ويثبت الحفظ.

الحفظ



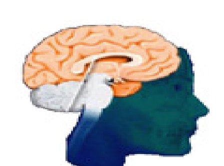
الاحتفاظ بالمعلومة في الذهن (حفظها من النسيان التام أو جزء منها).



٣- منظومة القدرات العقلية المركبة

هي مجموعة من العمليات العقلية المركبة من أكثر من عملية بسيطة وكلما زاد عدد هذه العمليات البسيطة كان التفكير أكثر تعقيداً وأعمق وأبعد نظراً.

التحليل والتفسير هي مجموعة عمليات عقلية وهي:



أ- استخلاص المعنى.

ب-شرح المعنى.

ج- تقبل المعنى.

عن طريق فهم دقيق وخبرات سابقة.



الاستدلال

تقديم الدليل لإثبات أمر معين عن طريق:



- وضع حقائق وأدلة معينة.
- التعرف على العلاقات المسببة.
- وضع افتراضات قوية.
- إظهار حقائق غائبة.

التقييم



اتخاذ حكم بخصوص شيء محدد بناءً على معايير وأسس سابقة تم تحديدها.

الاستنتاج



الاستشراف والتوقع لحقائق وأحداث وأشياء قبل وقوعها بناءً على معطيات ومقدمات سابقة وحالية.

الاستنباط



تحليل الموضوع من الكل إلى الجزء ومن العام إلى الخاص – فك وتحليل هذه العلاقات وبيان أمر كل منها منفردة مما ينتج أفكار جديدة.

الاستقراء



تناول الموضوع بتركيبه من الجزء إلى الكل ومن الخاص إلى العام – ترابط العلاقات، وبيان أثرها منفردة ومجتمعة مما ينتج أفكار جديدة.

التلخيص



الوقوف على لب الموضوع، واستخراج الأفكار الرئيسية فيه، والتعبير عنها بإيجاز ووضح دونما خلل أو بتر للمعنى.

"أوتيت جوامع الكلم" حديث شريف.

توليد الأفكار



ابتكار أفكار جديدة لم تكن موجودة من قبل – توليد عدد كبير من البدائل والمترادفات والأفكار والاستعمالات وحلول المشكلات – التنوع في هذه الأفكار – السرعة والسهولة في توليدها – الاستمرارية في إنتاج هذه الأفكار.

تطوير الأفكار



استيعاب وفهم الأفكار الحالية – واستكمال البناء عليها:

- بمعالجة أوجه القصر فيها.
- بإضافات وتحسينات عليها.

تجميع الخبرات



استخراج الخبرات وتجميعها وحفظها عن طريق:

- تحليل المواقف والأحداث والخروج بالدروس المستفادة.
- الدروس المستفادة من تجارب التاريخ والآخرين.

تنظيم المعلومات



مهارة مركبة من التصنيف والترتيب والتبويب للمعلومات المتناثرة التي تم تجميعها من وسائل متعددة، وإعادة تصنيفها وترتيبها وتبويبها بشكل منظم يسهل فهمه وعرضه على الآخرين في جدول أو تسلسل أو تدريج.

حل المشكلات



عملية تفكير مركبة يستخدم الفرد فيها كل ما لديه من معارف ومهارات لمواجهة وحل مشكلة أو أزمة معينة.

ثانياً: التفكير

التفكير في القرآن الكريم:

- ٢٩ آية تدعو على النظر.
- ٤٨ آية تدعو إلى التبصر.
- ٤ آيات تدعو إلى التدبر.
- ١٦ آية تدعو على التفكر.
- ٧ آيات تدعو على الاعتبار.
- ٢٠ آية تدعو على التفقه.
- ٢٦٩ آية تدعو التذكر.

قال تعالى: ﴿إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِأُولِي الأَلْبَابِ﴾ {آل عمران:١٩٠}.

مفاهيم في التفكير:

- عرفه (إدوارد دي بونو) والذي يعد أشهر وأهم من كتب عن التفكير بأنه: "القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات والحكم على شيء معين".
- سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير معين عن طريق الحواس.
- هو أي عملية أو نشاط تحدث في عقل الإنسان لأغراض متعددة منها: الفهم والاستيعاب، اتخاذ القرار، التخطيط أو حل المشكلات، الحكم على الأشياء.
- وهو في كل الأحوال عملية واعية يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك ولا تتم بمعزل عن البيئة المحيطة وتتأثر بالسياق الثقافي والاجتماعي التي تتم فيه.

مهارة التفكير:

- مهارة التفكير هي القدرة على التفكير بفعالية، أي القدرة على تشغيل الدماغ بفعالية، وشأنها في ذلك شأن أي مهارة أخرى تحتاج إلى:
  - التعلم لاكتسابها بالتمرين.
  - التطوير والتحسين المستمر في الأداء.
- توجد مهارات متعددة للتفكير أهمها: الملاحظة، المقارنة، التصنيف، التنظيم، التفسير، التطبيق، التلخيص، التعرف على الأنماط، المرونة، التنبؤ، التقييم، التعرف على الأخطاء، الاستدلال، الاستقراء، الاستنباط...الخ.

"الفرق الجوهري بين التفكير والمهارات، أن التفكير يتمثل في: أن التفكير عملية معالجة عقلية للمدخلات الحسية، بينما مهارات التفكير هي عمليات محددة تمارس عن قصد لمعالجة المعلومات الخاصة بموضوع معين"

خصائص التفكير:

- " يقول مفكر ياباني: معظم دول العالم تعيش على ثروات تحت أقدامها وتنضب بمرور الزمن، أما نحن فنعيش على ثروة فوق أرجلنا تزداد وتعطي بقدر ما نأخذ منها".
- الأسلوب الذي نفكر به يحدد مسار مستقبلنا.
- التفكير سلوك هادف.
- يحدث التفكير بأشكال وأنماط مختلفة " أنماط التفكير ".
- يمكن تطويره بالتدريب والتمرين.

أهمية التفكير:

- أهتم الإسلام به وجعله أساس العلم والإيمان، قال تعالى: ﴿وَأَوْحَى رَبُّكَ إِلَى النَّحْلِ أَنِ اتَّخِذِي مِنَ الجِبَالِ بُيُوتًا وَمِنَ الشَّجَرِ وَمِمَّا يَعْرِشُونَ(٦٨) ثُمَّ كُلِي مِنْ كُلِّ الثَّمَرَاتِ فَاسْلُكِي سُبُلَ رَبِّكِ ذُلُلًا يَخْرُجُ مِنْ بُطُونِهَا شَرَابٌ مُخْتَلِفٌ أَلْوَانُهُ فِيهِ شِفَاءٌ لِلنَّاسِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَةً لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ(٦٩)﴾ {النحل}.
- الانفجار المعرفي الذي يشهده العصر الحالي، فقد أصبحت المعرفة البشرية كل ثلاث سنوات تتضاعف، الأمر الذي يصعب عملية نقلها والإحاطة بها، الأمر الذي يحتم الاهتمام بالتفكير باعتباره الأداة الأساسية لفهم المعرفة عن طريق تحليلها.

- الاهتمام المتعاظم بالجانب التطبيقي "التكنولوجي" للعلم، الذي يعد التفكير (الإبداعي) الأداة الأساسية لإحداث التكنولوجيا، فمعظم الإنجازات العلمية التي حققتها البشرية كانت ناتج ذلك النوع من التفكير.
- يعد التفكير وسيلة أساسية لتنمية شخصية المتعلم بشكل متكامل بحيث يصبح مواطناً صالحاً قادراً على حل مشكلاته ومشكلات مجتمعه.

أنواع التفكير:

مارس الإنسان التفكير منذ وجوده على سطح الأرض بأشكال وأنماط مختلفة، مثل التفكير بنمط المحاولة والخطأ ثم التفكير الخرافي والذي يقوم على نسبة الحوادث إلى غير مسبباتها، ثم التفكير الذي ساد في عصر الفلاسفة ومن ثم التفكير العلمي وهكذا استمر الإنسان في اكتشاف وابتكار أشكال مختلفة من التفكير.

يمكن تقسيم التفكير إلى نوعين أساسيين هما :

١- التفكير الفعال:

وهو التفكير الذي يتوفر فيه شرطان:

- يتبع فيه أساليب ومنهجية علمية واضحة.
- يستخدم فيه أفضل المعلومات المتوفرة من حيث الدقة والوضوح.

وأهم خصائص هذا النوع من التفكير:

- تحديد المشكلة بوضوح تام.
- استخدام مصادر موثوقة للحصول على المعلومات الخاصة بالمشكلة.
- المراجعة المتأنية لوجهات النظر المختلفة.
- الاستعداد لتعديل الموقف أو القرار عند توافر معطيات جديدة.
- تأجيل إصدار الأحكام عند عدم توفر أدلة كافية.

٢- التفكير الغير فعال:

وهو الذي لا يتبع فيه منهجية علمية ويبنى على افتراضات وحجج غير صحيحة.

وأهم خصائص هذا النوع من التفكير:

- التضليل وتوجيه النقاش بعيداً عن الموضوع الرئيسي.
- اللجوء للقوة بغرض إجهاض فكرة أو رأي.
- التردد في اتخاذ القرار المناسب في ضوء الأدلة المتاحة حتى لو كان القرار مؤقتاً.

- التبسيط الزائد لمشكلة معقدة.
- الاعتماد على الأمثال في اتخاذ القرار دون اعتبار بخصوصية المشكلة.
- اللجوء لحسم الموقف بطريقة (صح أو خطأ) وتجاهل البدائل الأخرى.

أنماط التفكير:

- التفكير البديهي (الطبيعي).
- التفكير العاطفي.
- التفكير المنطقي.
- التفكير الرياضي.
- التفكير الناقد.
- التفكير العلمي.
- التفكير الإبتكاري.

١- التفكير البديهي (الطبيعي):

ويطلق أحياناً عليه التفكير المبدئي، الأولي، الخام.

خصائص هذا النوع من التفكير:

- التكرار.
- عدم التفكير في الجزئيات والتفكير في العموميات.
- معرض للخطأ.
- الخيال الفطري والأحلام.

٢- التفكير العاطفي:

ويطلق عليه أحياناً التفكير الوجداني أو الهوائي، ويقصد به فهم أو تفسير الأمور أو اتخاذ القرارات وفقاً لما يفضله الفرد أو يرتاح إليه أو يرغبه أو يألفه.

خصائص هذا النوع من التفكير:

- السطحية.
- التسرع.
- التبسيط.
- حسم الموقف على طريقة أبيض وأسود أو صح – خطأ.

٣- التفكير المنطقي:

ويمثل التحسن الذي طرأ على طريقة التفكير الطبيعي من خلال المحاولة الجادة للسيطرة على تجاوزات التفكير الطبيعي.

الصفة الأساسية لهذا النوع من التفكير:

أنه يعتمد على التعليل لفهم واستيعاب الأشياء، والتعليل يعد خطوة على طريق "القياس". ويلاحظ وجود علة أو سبب لأهم الأمور لا يعني أن السبب وجيه أو مقبول.

٤- التفكير الرياضي:

ويشمل استخدام المعادلات السابقة الإعداد والاعتماد على القواعد والرموز والنظريات والبراهين حيث يمثل إطاراً فكرياً يحكم العلاقات بين الأشياء.

وعلى العكس من طريقة التفكير الطبيعي فإن نقطة البداية تكمن في المعادلة أو الرمز حتى قبل توفر بيانات هذه القنوات السابقة (المعادلات، الرموز) ستسهل من مرور المعلومات وفق نسق رياضي سابق التحديد.

٥- التفكير الناقد:

- هو قدرة الفرد على إبداء الرأي المؤيد أو المعارض في المواقف المختلفة، مع إبداء الأسباب المقنعة لكل رأي.
- التفكير الناقد تفكير تأملي يهدف إلى إصدار حكم أو تأييد رأي.
- يكفي الفرد صاحب الرأي في القضية المطروحة أن يدلل على رأيه ببينة مقنعة حتى يكون من الذين يفكرون تفكيراً ناقد، ويتم ذلك بإخضاع المعلومات والبيانات لاختبارات عقلية ومنطقية ومعالجة هذه المعلومات والبيانات لإقامة الأدلة أو الشواهد.

خطوات التفكير الناقد:

- تحديد الهدف من التفكير.
- التعرف على أبعاد الموضوع.
- تحليل الموضوع إلى عناصر بما يتلاءم مع الهدف.
- وضع المعايير الملائمة لتقييم الموضوع.
- استخدام المعايير في تقييم كل عنصر من عناصر الموضوع.
- التوصل إلى القرار أو الحكم.

٦- التفكير العلمي:

هو العملية العقلية التي يتم بموجبها حل المشكلات أو اتخاذ القرارات بطريقة علمية من خلال التفكير المنظم المنهجي.

خطوات التفكير العلمي لاتخاذ القرارات:

- تحديد المشكلة والهدف من اتخاذ القرار.
- جمع البيانات والحقائق عنها والتنبؤ بآثارها المحتملة.
- وضع الحلول البديلة للمشكلة.
- تقييم كل بديل من البدائل.
- اتخاذ القرار الأنسب في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.

٧- التفكير الابتكاري:

الإبداع هو النظر للمألوف بطريقة أو بزاوية غير مألوفة ثم تطوير هذا النظر ليتحول إلى فكرة ثم إلى تصميم ثم إلى إبداع قابل للتطبيق والاستعمال.

مميزات التفكير الإبداعي:

- تجنب التتابعية المنطقية.
- توفير بدائل عديدة لحل المشكلة.
- تجنب عملية المفاضلة والاختيار.
- البعد عن النمط التقليدي الفكري.
- تعديل الانتباه إلى مسار فكري جديد.

خصائص التفكير الإبداعي:

- الحرص على الجديد من الأفكار والآراء والمفاهيم.
- البحث عن البدائل لكل أمر والاستعداد لممارسة الجديد منها.
- الاستعداد لبذل المزيد من الوقت والجهد للبحث عن الأفكار والبدائل الجديدة ومحاولة تطوير الأفكار الجديدة.
- الاستعداد لتحمل المخاطر واستكشاف الجديد.
- الثقة بالنفس والتخلص من الانهزامية.
- الاستقلالية في الرأي.

معوقات التفكير الإبداعي:

- الخوف من الفشل أو النقد.
- عدم الثقة بالنفس.
- الخوف من المجهول أو الجديد.

- المناخ المشحون بالتوتر والتخوف.
- الرغبة في التقليد والمحاكاة للنماذج السابقة.

أشهر برامج التفكير العالمية:

برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير:

يهدف البرنامج إلى تطوير مهارات التفكير بصورة مباشرة، وتوسيع مدى الإدراك بغض النظر عن الموقف.

ويتكون البرنامج من ستة أجزاء وكل جزء يحتوي على ١٠ دروس. ويمكن إيجاز هذه الأجزاء فيما يلي:

الجزء الأول: توسعة مجال الإدراك "ويهدف إلى توسيع دائرة الفهم والإدراك لدى المتدربين".

الجزء الثاني: التنظيم "يهدف إلى تنظيم عملية التفكير".

الجزء الثالث: التفاعل "يهدف لتفاعل تفكير شخصين – المقارنة بين فكرتين مختلفتين".

الجزء الرابع: الإبداع "ويهدف إلى تفعيل التفكير الإبداعي".

الجزء الخامس: المعلومات والشعور "ويركز هذا الجزء على جانب المعلومات والعواطف".

الجزء السادس: الفعل "ويركز على العمليات التطبيقية للتفكير".

برنامج القبعات الستة للتفكير:

يعد أحد برامج التفكير الحديثة والهدف الأساسي من هذا البرنامج توضيح وتبسيط التفكير وزيادة فعاليته.

والقبعات الستة عبارة عن وسيلة توضح الحالة الذهنية للفرد في لحظة معينة بشكل رمزي من خلال لعب الأدوار على النحو التالي:

القبعة البيضاء: وترمز للتفكير الموضوعي.

القبعة الحمراء: وترمز للتفكير بالمشاعر والذي يستبعد فيه المنطق والمبررات.

القبعة السوداء: وترمز للتفكير السلبي الخاطئ.

القبعة الصفراء: وترمز للتفكير الإيجابي البناء والمنتج.

القبعة الخضراء: وتمثل التفكير الإبداعي.

القبعة الزرقاء: وترمز لتنظيم الأفكار وضبطها.

بعض برامج التفكير الأخرى:

- برنامج التفكير المثمر لكوفينغتون.
- مهارات التفكير بتايا.
- البناء العقلي لجلفرود.
- الحل الإبداعي للمشكلات لإسبورن.
- برنامج تريز TRIZ لهنري التشلر.
- برنامج التفاعل المعرفي لوليام.

ثالثاً: الإبـــداع

الإبداع في القرآن الكريم:

- ﴿ يَسْأَلُونَكَ عَنِ الخَمْرِ وَالمَيْسِرِ قُلْ فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَإِثْمُهُمَا أَكْبَرُ مِنْ نَفْعِهِمَا وَيَسْأَلُونَكَ مَاذَا يُنْفِقُونَ قُلِ العَفْوَ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللهُ لَكُمُ الآيَاتِ لَعَلَّكُمْ تَتَفَكَّرُونَ ﴾ {البقرة:٢١٩}.
- ﴿ الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَى جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴾ {آل عمران:١٩١}.
- ﴿ أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنْفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللهُ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالحَقِّ وَأَجَلٍ مُسَمًّى وَإِنَّ كَثِيرًا مِنَ النَّاسِ بِلِقَاءِ رَبِّهِمْ لَكَافِرُونَ ﴾ {الرُّوم:٨}.
- ﴿ أَفَلَمْ يَنْظُرُوا إِلَى السَّمَاءِ فَوْقَهُمْ كَيْفَ بَنَيْنَاهَا وَزَيَّنَّاهَا وَمَا لَهَا مِنْ فُرُوجٍ ﴾ {ق:٦}.
- ﴿ أَفَلَا يَنْظُرُونَ إِلَى الإِبِلِ كَيْفَ خُلِقَتْ ﴾ {الغاشية:١٧}.
- ﴿ أَوَلَمْ يَرَوْا أَنَّا نَسُوقُ المَاءَ إِلَى الأَرْضِ الجُرُزِ فَنُخْرِجُ بِهِ زَرْعًا تَأْكُلُ مِنْهُ أَنْعَامُهُمْ وَأَنْفُسُهُمْ أَفَلَا يُبْصِرُونَ ﴾ {السجدة:٢٧}.
- ﴿ وَاللهُ يُؤَيِّدُ بِنَصْرِهِ مَنْ يَشَاءُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَعِبْرَةً لِأُولِي الأَبْصَارِ ﴾ {آل عمران:١٣}.
- ﴿ يَرْفَعِ اللهُ الَّذِينَ آَمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا العِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ {المجادلة:١١}.

- ﴿ هُوَ الَّذِي جَعَلَ الشَّمْسَ ضِيَاءً وَالقَمَرَ نُورًا وَقَدَّرَهُ مَنَازِلَ لِتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ وَالحِسَابَ مَا خَلَقَ اللهُ ذَلِكَ إِلَّا بِالحَقِّ يُفَصِّلُ الآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ ﴾ {يونس:٥}.

الإبداع ما هو؟

عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين لينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه، فإن أي إنتاج أو استجابة تعتبر إبداعية بقدر ما تكون جديدة أو مناسبة أو مفيدة أو صحيحة، والعمل الإبداعي استكشافي وليس مسألة حسابية تخضع لقواعد ثابتة.

والإبداع هو أن يبدع الإنسان يعني أن يخلق أو يبتكر شيء أو فكرة لم تكن موجودة بالفعل. لذلك فالإبداع دائماً ما يتعلق بربط عنصرين أو فكرتين أو أكثر في إطار علاقة لم يتوصل إليها أحد من قبل ولم يفكر بها.

مفاهيم في الإبداع:

- لا ينحصر الإبداع في مجال معين أو علم معين، ففي حياتنا اليومية أي لمسة جمال نراها أو نشعر بها تعد عملاً إبداعياً.
- لا يرتبط الإبداع بالمستوى التعليمي الرفيع، وإنما يعني في المقام الأول إن هذا الفرد قد ارتفع في معرفته عن مستوى التذكر إلى مرتبة الفهم والتطبيق والتحليل والرغبة في التغيير.
- يعد الإبداع ناتجا عن الاعتماد على النفس بالتعليم الذاتي في تحصيل المعارف.

هل أنت مبدع؟

الإجابة على هذا السؤال تتوقف على رغبتك أنت في الإبداع فكل إنسان لديه قدرات إبداعية ولكن القليل من الأشخاص هم الذين يسعون لتوظيف هذه القدرات ويسعون لتطوير أنفسهم ونشر إبداعهم.

مهارات الشخصية المبدعة:

- سرعة الإحساس بالمشكلة: لا يبدأ التفكير الإبداعي من فراغ وإنما هو ناتج الإحساس بمشكلة ما. فمن هذه الزاوية تبدأ الشخصية الابتكارية في التعرف على المشكلة وتلمس أسبابها الحقيقية الكامنة ووضع البدائل المختلفة واختيار الأنسب منها.

- المرونة والتطويع: فلا يمكن أن نتصور شخصية المبدع بأنها شخصية جامدة وتحصر نفسها في قالب واحد، بل شخصية مرنة وتفكير في أكثر من زاوية، والخروج بمقترحات جديدة من أهم سمات الشخصية المبدعة.

" المبدعون هم الذين يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بحل أو طريقة واحدة، ولديهم تصميم وإرادة قوية، ولديهم أهداف واضحة يطمحون في الوصول إليها، ويتجاهلون تعليقات الآخرين السلبية، ولا يخشون الفشل ولا يحبون الروتين ".

ما هي الفكرة الإبداعية؟

تتحدد الفكرة الإبداعية وفق العوامل التالية:

- هي فكرة تجذب الانتباه، وتمس في الآخرين حاجات يتم إشباعها بأسلوب مبتكر.
- هي تلك الفكرة التي تصلح للتطبيق.
- هي فكرة لا تتعارض مع القيم والقواعد المتبعة.

معوقات الإبداع:

- الشعور بالنقص ويتمثل في أقوال بعض الناس: أنا ضعيف.
- عدم الثقة بالنفس.
- الخوف من تعليقات الآخرين السلبية.
- الخوف على الرزق.

وقد حدد "كامبل" عدداً من المعوقات التي من الممكن أن تعيق الإبداع وحصرها في الآتي:

- التبلد الذهني.
- التخصص الدقيق.
- الخوف من الفشل.
- المبالغة في مكافأة النجاح.
- التعامل مع الأمور بجدية مفرطة.
- التمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.
- عدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين.

وقد أضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي:

- الخوف من الفشل.
- تجنب المخاطر.
- مقاومة التغيير.
- جمود القوانين.
- فقدان التحفيز.
- التوبيخ العلني.
- الاعتياد على الأمور.
- عدم توافر الحرية.
- العقاب في حال الفشل.
- انخفاض الدعم الجماعي.

وفي دراسة "الهيجان" عن معوقات الإبداع في البيئة السعودية فقد توصل إلى عشر معوقات هي:

- عدم شيوع جو المرح والتسلية.
- غياب الدوافع الداخلية للإبداع.
- الاعتماد المفرط على الخبراء.
- عدم مساندة العمل الجماعي.
- الإفراط في مكافأة النجاح.
- عدم التشجيع من البيئة المحيطة بالعمل.
- عدم وضوح الرؤية.
- الخوف من الفشل.

ما هي الطرق التي تجعلك أكثر إبداعاً؟

تحدد الفكرة الإبداعية وفق العوامل التالية:

- ناقش شخصا أخر حول فكرة تستحسنها قبل أن تجربها.
- استخدم الرسومات والأشكال التوضيحية بدل الكتابة في عرض المعلومات.
- قبل أن تقرر أي شيء، قم بإعداد الخيارات المتاحة.
- جرب واختبر الأشياء وشجع على التجربة.
- أنتبه إلى الأفكار الصغيرة.
- خصص دفتر لكتابة الأفكار ودون فيه الأفكار الإبداعية مهما كانت هذه الأفكار صغيرة.

مستويات الإبداع:

١- **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد.

٢- **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة.

٣- **الإبداع على مستوى المنظمة:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد لجميع أعضاء المنظمة.

أنواع الإبداع:

١- الإبداع الفني:

يشمل تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وكل ما يتعلق بنشاطها والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جيدة.

٢- الإبداع الإداري:

ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة. وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

ويصنف الإبداع وبخاصة الإبداع التنظيمي وفقاً لثلاثة محاور هي:

المحور الأول: الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج.

المحور الثاني: الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات.

المحور الثالث: الإبداع الجذري.

أسباب تبني الإبداع في الثقافات المتعددة:

- الظروف المتغيرة.
- الثورة التكنولوجية.
- عناصر الإبداع الفعال.
- الأصالة.
- الحساسية للمشكلات.
- المرونة.
- القدرة على التحليل.
- الطلاقة.

أهم أساليب وطرق تنمية الإبداع في الثقافات المتعددة:

١- العصف الذهني:

هو وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة.

والمراحل التي تمر بها جلسات العصف الذهني هي:

- طرح وشرح وتعريف المشكلة.
- بلورة المشكلة وإعادة صياغتها.
- تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها.
- الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ.

٢- الأدوار أو الشخصيات الأربعة حسب السلوك الإنساني:

يقوم هذا الأسلوب على فكرة تقمص أربعة شخصيات أو أدوات أساسية في الحياة هي:

١- شخصية المستكشف.

٢- شخصية الفنان.

٣- شخصية القاضي.

٤- شخصية المحارب.

٣- الأسئلة الذكية:

- الإحلال.
- الدمج.
- التكيف.
- الاستخدام المغاير.
- الحذف أو التصغير.
- العكس أو إعادة الترتيب.

" " تشير الإحصاءات إلى أن الشركات اليابانية أكثر إبداعاً من الشركات الأمريكية والسبب يرجع إلى: أن اليابانيين بذلوا جهوداً كبيرة عام ١٩٨٦م ليكونوا أكثر إبداعاً وأقل تقليداً، وهو التزام يتجدد كل عام منذ تلك السنة، بالإضافة إلى ظاهرة المغالاة في التعصب التي تسود بين الشركات الأمريكية " "

رابعاً: اتخاذ القرار

يواجه المدراء والإداريين يومياً العديد من المشاكل والحالات التي بحاجة إلى قرار أو قرارات لتحل تلك المشاكل ولمواجهة الحالات المختلفة، وحتى يتم اتخاذ القرارات الرشيدة التي من شأنها حل المشكلات القائمة ومواجهة الظروف المستجدة، فلابد من وجود مدراء مدربين على عملية اتخاذ تلك القرارات. وتزداد قدرة المدراء على اتخاذ القرارات الرشيدة من خلال الخبرة، فالخبرة تنمي قدرات المدراء على اتخاذ القرارات الناجحة الرشيدة. ونظراً للأثر الكبير للقرارات المتخذة من جانب المدراء على مختلف جوانب العمل في المنشأة، وعلى استمرار المنشأة وبقائها، فيجب دوما البحث عن مدراء لديهم القدرة الكافية على اتخاذ تلك القرارات التي من شأنها حل تلك المشكلة أو تخفيض حدتها.

عملية اتخذا القرار:

يمكن وصف عملية اتخاذ القرار على أنها الاختيار من بين البدائل المتاحة. ولكن هذه النظرية لعملية اتخاذ القرار نظرية مبسطة. وذلك لأن اتخاذ القرار هي عملية وليست نشاطاً محدداً يتضمن اختيار أحد البدائل من بين البدائل المتاحة.

صنع القرار الإداري:

يعتبر اتخاذ القرار الإداري المناسب وفي الوقت المناسب من الأمور الهامة في حياة الإدارة، فإذا كانت الإدارة تقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فإن عملية اتخاذ القرار تتطلب الوعي الكامل لما يدور في محيط العمل والنتائج التي سيترتب عليها اتخاذ مثل هذا القرار.

فالإداري الناجح يقاس تفوقه في قدرته على إصدار القرارات الجيدة والفعالة في حياة المنظمة.

أنواع القرارات:

١- القرارات الوظيفية والشخصية:

- **القرار الوظيفي:** هو ما يصدر عن المدير بصفته الرسمية كعضو في المنظمة مثل قرار صرف مكافأة لموظف.
- **أما القرار الشخصي:** كأن يختار المدير توقيت إجازته السنوية.

٢- القرارات الصريحة والضمنية:

القرار الصريح هو ما يصرح فيه فعلا وبشكل مباشر كالموافقة في أمر ما أو الرفض الصريح، أما القرار الضمني فهو ما يفهم من خلال سلوك المدير "تصرفه" دون تصريح بذلك.

٣- القرارات المكتوبة والشفهية:

القرارات المكتوبة مثل اللائحة والتعليمات وكافة القرارات ذات الصيغة الكتابية، أما القرارات الشفهية فهي التي تصدر من المدير بكلمات مسموعة مباشرة.

٤- القرارات الانفرادية والجماعية:

القرار الانفرادي هو القرار الذي يصدر من المدير دون مشاركة، والقرار الجماعي هو قرار نتيجة جهود جماعية ومشاورات.

٥- القرارات الأساسية والروتينية:

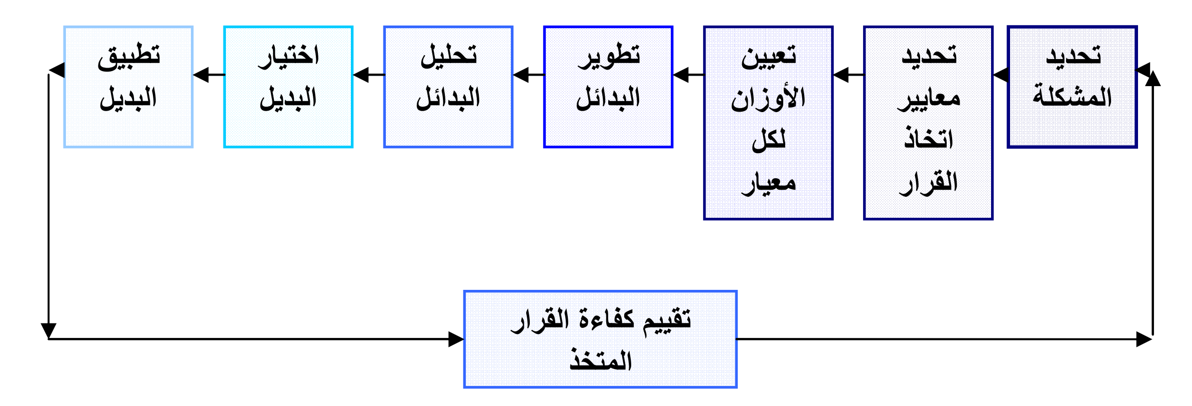
القرار الأساسي هو القرار غير المتكرر والذي يؤدي إلى إحداث تغييرات أساسية في النظام، والقرار الروتيني هو القرار المتكرر والذي لا يؤثر في التنظيم.

٦- القرارات القاعدية والفردية:

القرار القاعدي هو القرار الذي يصدر ويعني به أفراداً غير محددين بالأسماء "بشكل عام"، بحيث يسري مضمون هذا القرار على كل من توافرت فيه الشروط المذكورة. أما القرار الفردي فهو القرار الصادر بحق شخص محدد بذاته.

مراحل عملية صنع القرار:

١- تحديد المشكلة.
٢- تحديد المعيار الذي يتخذ على أساسه القرار.
٣- تعيين أوزان لكل معيار من المعايير التي يتخذ القرار بناء عليها.
٤- تطوير البدائل.
٥- تحليل البدائل.
٦- اختيار البديل الأمثل.
٧- تنفيذ وتطبيق البديل الذي يتم اختياره.
٨- تقييم مدى كفاءة القرار المتخذ.



شكل رقم ١ ــ ٤ عملية اتخاذ القرار

أولاً: مرحلة تحديد المشكلة:

تبدأ عملية اتخاذ القرار بوجود مشكلة بحاجة إلى حل، وبشكل أكثر تحديداً عملية المقارنة بين الوضع القائم والوضع المرغوب به. وقد تبدو عملية تحديد المشكلة سهلة أحياناً لكنها صعبة في حالات كثيرة. وبالذات في الأعمال الإدارية. ولتوضيح مرحلة تحديد المشكلة، لنفترض أن أحد الأشخاص يواجه قراراً لشراء تلفزيون لمنزله، فقد تكون المشكلة هي كثرة أعطال التلفزيون الحالي في منزله، أو عدم وجود تلفزيون في منزله، مع حاجته لوسيلة من شأنها أن تملأ بعضا من وقت فراغه، وقد تكون المشكلة هي رغبته في توفير جهاز تلفزيون آخر، لأن عملية نقل التلفزيون الحالي من مكان إلى آخر داخل المنزل عملية متعبة ومرهقة. ورغم سهولة تحديد المشكلة في هذا المثال فهي صعبة في حالات كثيرة وخاصة داخل المنظمات، فقد تظهر مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل في المنظمة، ولكن قد تخفي هذه المشكلة خلفها الكثير من المشاكل مثل انخفاض الأجور أو عدم فاعلية وكفاءة نظام الحوافز المتبع في المنظمة، أو خطأ في نمط القيادة السائد في المنظمة أو في بعض أجزائها.

وتعتبر مرحلة تحديد المشكلة من أهم مراحل عملية اتخاذ القرار، لأن التحديد الخطأ للمشكلة يترتب عليه حلا غير مناسب لتلك المشكلة.

ثانياً: مرحلة تحديد المعايير:

تأتي مرحلة تحديد المعيار أو المعايير التي يتخذ على أساسها القرار في المرحلة الثانية بعد عملية تحديد المشكلة، ويقوم متخذ القرار هنا بإجراء مقارنة بين الوضع الحالي وبعض المعايير، التي قد تكون عبارة عن أرقام أداء في فترة زمنية ماضية، أو أهداف محددة مسبقاً، وفي مثالنا السابق الذي يتعلق بالشخص الذي يرغب بشراء التلفزيون، فإن المعيار هو عبارة عن تلفزيون يمتاز بقدر مناسب من الكفاءة في الأداء.

ثالثاً: مرحلة تعيين الأوزان لكل معيار من المعايير التي يتخذ القرار على أساسها:

تأتي هذه المرحلة بعد عملية تحديد المشكلة وتحديد المعايير التي سيتخذ القرار على أساسها. ويقصد بالمعايير هنا الأسس التي سيتخذ القرار على أساسها، وبالنسبة لمثالنا السابق، فإن المشتري للتلفزيون قد يضع في اعتباره مجموعة من العوامل يحققها التلفزيون الذي يرغب في شراءه، ومن ضمن هذه الأسس: السعر، الحجم، الأداء، إمكانية الصيانة.

وحتى يكون القرار رشيداً لابد من تعيين وزن لكل معيار من المعايير التي سيشتري بموجبها أو على أساسها التلفزيون. وذلك بناء على درجة أهمية كل معيار من هذه المعايير. وتأتي عملية تحديد وزن لكل معيار، لأنه يمكن أن تكون أهمية تلك المعايير متساوية أو غير متساوية بالنسبة له أو بالنسبة لقرار الشراء.

ولنفرض أن الشخص الراغب في شراء جهاز التلفزيون يقع في اعتباره معيار السعر على أنه الاعتبار الأكثر أهمية، فيقوم بتعيين أعلى وزن لمعيار السعر، ولنفرض أن الأداء يأتي في الدرجة الثانية من حيث الأهمية بعد السعر، فلذلك يعطى الأداء وزن أقل من السعر، وهكذا.

المعيار	السعر	الأداء	إمكانية الإصلاح	الحجم	جودة الألوان	الشكل
لوزن	١٠	٨	٧	٤	٢	١

رابعاً: تطوير البدائل:

هنا يتم توضيح نقاط القوة ونقاط الضعف بالنسبة لكل بديل من البدائل، حيث يتم مقارنة كل بديل من البدائل المتاحة مع المعايير التي حددت سابقاً. حيث يتم مقارنة أجهزة التلفاز من حيث السعر، والأداء، وإمكانية الإصلاح...الخ.

	السعر	الأداء	إمكانية الإصلاح	الحجم	جودة الألوان	الشكل
جولد ستار	١٠	٧	١٠	٩	٨	٩
سامسونج	١٠	٦	٩	٩	٧	٩
شارب	٨	٨	٧	٨	١٠	٧
ناشيونال	٧	٩	٦	٩	١٠	٦
شارب	٧	٨	٦	٨	١٠	٥
توشيبا	٨	٩	٥	٩	١٠	٤

وبعد ذلك يتم ضرب الدرجة التي أحرزها كل بديل بالنسبة للمعيار بوزن ذلك المعيار، ثم يتم جمع نواتج كل بديل كالتالي:

البديل (الماركة)	السعر	الأداء	إمكانية الإصلاح	الحجم	جودة الألوان	الشكل	المجموع
جولد ستار	١٠٠	٦٥	٧٠	٣٦	١٦	٩	٢٨٧
سامسونج	١٠٠	٤٨	٦٣	٣٦	١٤	٩	٢٧٠
شارب	٨٠	٦٤	٤٩	٣٦	٢٠	٧	٢٥٢
ناشيونال	٧٠	٧٢	٤٢	٣٦	٢٠	٦	٢٤٦
شارب	٧٠	٦٤	٤٢	٣٦	٢٠	٢٠	٢٣٣
توشيبا	٨٠	٧٢	٣٥	٣٦	٢٠	٤	٢٤٧

خامساً: تحليل البدائل:

ونلاحظ أن جهاز جولد ستا قد أحرز المرتبة الأولى، ولذا من المفترض أن يقوم الشخص بشراء جهاز جولد ستار.

سادساً: مرحلة اختيار البديل:

في هذه المرحلة يتم اختيار البديل الذي أحرز أعلى نقاط، ونلاحظ بأنه في مثالنا السابق هو جهاز جولد ستار.

سابعاً: مرحلة تطبيق البديل:

إن عملية اتخاذ القرار لم تنتهي باختيار البديل الأمثل، فإذا لم يتم تطبيق البديل بشكل مناسب فإن القرار قد يفشل.

وتتضمن مرحلة تطبيق البديل، وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ. وفي مجال القرارات الإدارية، فإن التطبيق يعني إبلاغ المعنيين بالتنفيذ القرار، لتنفيذ القرار، ومن ثم إلزامهم بتطبيق ما جاء بهذا القرار.

والجدير بالذكر هنا، أن من يشارك في اتخذا قرار معين، يكون أكثر حماساً نحو تنفيذه وتطبيقه.

ثامناً: مرحلة التقييم:

إن المرحلة الأخيرة في اتخاذ القرار هي مرحلة تقييم نتائج تطبيق القرار المتخذ لمعرفة إلى أي مدى أدى ذلك القرار إلى حل المشكلة، فإذا كانت نتائج التقييم جيدة، فذلك يعني أن القرار الذي اتخذ مناسب وناجح. وإذا لم يؤدي القرار الذي اتخذ إلى حل المشكلة أو لم يخفف من حدتها، فهذا يعني أن القرار الذي أتخذ كان قرار خاطئ.

الوقت المناسب لاتخاذ القرار:

تختلف القرارات ومدى أهميتها من وقت لآخر، فهناك قرارات يتوجب الإسراع في اتخاذها لحل مشكلة قبل وقوعها، أو أن وقوعها يسبب مشاكل أكبر للنظام.

كما أن هناك قرارات يتوجب التريث في اتخاذها، لأن التسرع في مثل هذا النوع من القرارات من شأنه عدم معالجة أسباب المشكلة أو إغفال معالجة بعض الأسباب، فالمشكلة وطبيعتها ومسببها هي من تجعل للوقت أهمية عند اتخاذ القرار.

التردد في اتخاذ القرار:

الجرأة مطلوبة في متخذ القرار ولكن ليس المطلوب الجرأة المفرطة التي تقود إلى قرارات خاطئة.

وقد يكون سبب تردد بعض المديرين في اتخاذ القرار يعود إلى حداثة المدير بالعمل، أو عدم كفاءته، أو ضيق الوقت، أو لوجود ضغوط داخلية أو خارجية تمارس عليه.

الفصل الخامس

الاتصال الإنساني في الثقافات المتعددة

الاتصال الإنساني:

مفهوم التواصل:

- عملية تفاعل بين طرفين أو أكثر وتسير في اتجاهات مختلفة.
- عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول مرسل رسالة ويستجيب لها مستقبل.

ولكن ما هو الاتصال؟

- الاتصال له مفهوم ضيق أو مادي وهو يعني: وسائل الاتصال المادية.
- وله مفهوم واسع وأشمل ويقصد بذلك: تبادل الحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المشاعر من خلال عمليات الإرسال والاستقبال.
- ونستنتج من ذلك أن الاتصال له عناصر هي:

١- مرسل.
٢- يقدم مثيراً أو منبهاً (أو رسالة).
٣- إلى شخص (مرسل إليه) بحيث يدرك معناها المطلوب.
٤- بهدف التأثير في سلوكه والحصول على استجابة.

أهمية الاتصال:

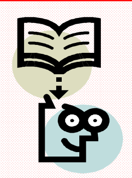
للاتصال أهمية كبيرة فهي وسيلة رئيسية:

١- لتوجيه سلوك الأفراد اتجاه الأهداف المرغوبة.
٢- توفر البيانات والمعلومات ونقلها إلى مركز اتخاذ القرار.
٣- تقرب بين الأفكار والمفاهيم للعاملين وتوحد أنماط العمل.
٤- تنقل أفكار العاملين إلى مراكز اتخاذ القرارات.

عوامل تزيد من فعالية الاتصال:

١- الثقة في مصدر الرسالة.
٢- استخدام لغة مفهومة.
٣- اختيار الوقت المناسب.
٤- استخدام المؤثرات الدالة.
٥- جذب الانتباه الكامل.

٦- التحدث بطريقة مشوقة.
٧- ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح.
٨- عدم التسرع في اتخاذ القرارات.
٩- اختيار المكان المناسب لإبلاغ المعلومات.
١٠- تنظيم الأفكار قبل عرضها.
١١- الإنصات الجيد.
١٢- المعرفة والوعي الكامل لقيمة المعلومات والبيانات.



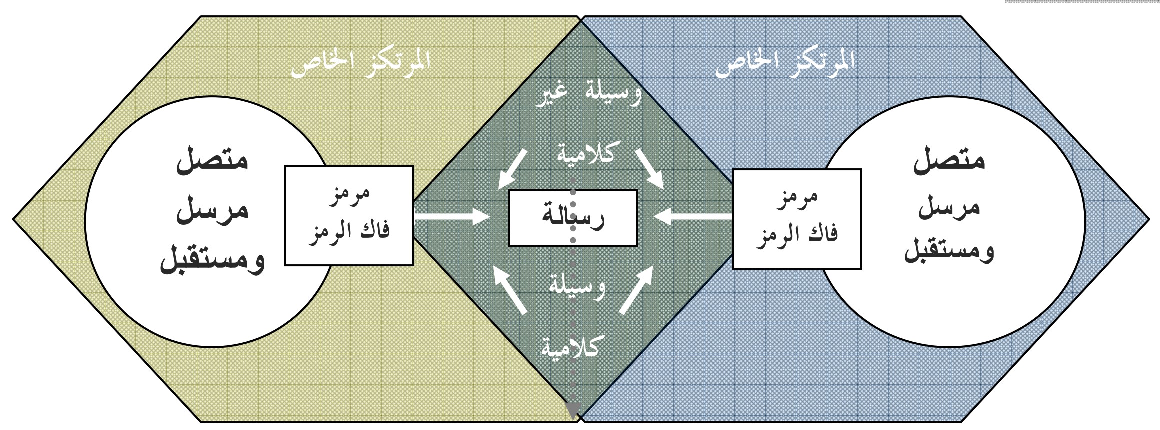
- العلاقات العامة نشاط اتصالي.
- عمل العلاقات العامة قائم على الاتصال.
- الاتصال بدأ مع بداية الخلق.
- تطور وسائل الاتصال الحالي تطور مذهل.
- الاتصال هو عملية نقل وتبادل معلومات أو أراء أو مضمون معين من طرف إلى طرف آخر لتحقيق هدف معين.
- يتصل الإنسان لتلبية احتياجاته أو لتحقيق القبول الاجتماعي.

مفاهيم أخرى في الاتصال:

- الاتصال الإنساني يتأثر بطبيعتنا الإنسانية.
- الاتصال معلوماتي يتضمن علاقة.
- الاتصال حتمي.
- الاتصال رمزي.
- الاتصال متجدد ومتغير.
- الاتصال تفاعل اجتماعي.
- الاتصال عملية متداخلة العناصر: البيئة - الجو - المكان.
- الاتصال عملية دائرية.

العناصر الأساسية للاتصال:

١) المرسل.
٢) الرسالة (المعلومات).
٣) الوسيلة (طريقة النقل – الهواء – الجوال).
٤) المستقبل.
٥) الأثر والتجاوب.



شكل رقم ١ ــ ٥ نموذج للاتصال

١) المـرسـل:

- يهدف إلى التأثير في الآخرين / إقناعهم / الحصول على ما يريد.
- **من صفات المرسل الناجح:**
  - المصداقية.
  - استهلاك مهارات الاتصال الفعال: قراءة رد الفعل وسرعة الاستجابة له / مهارات متعلقة بوضع الفكر في كود: الكتابة، التحدث / مهارات متعلقة بفك الكود/ القراءة والاستماع/ معرفة الجمهور واتجاهات المستقبل / الإلمام بفنون الإقناع.

- **عوامل هامة لنجاح المرسل:**
  - اتجاهات المرسل نحو نفسه.
  - اتجاهات المرسل نحو المتلقي.
  - مستوى معرفة المرسل.
  - الجاذبية.
  - السلطة أو النفوذ.

٢) الرســالـة:

- عناصرها: الشفرة / المضمون / المعالجة.
- **المداخل الإقناعية في الرسالة:**
  - الاستمالات العاطفية.
  - الاستمالات العقلانية.
  - استمالات الترغيب والترهيب.

- **أساليب الإقناع في الرسالة:**
  - موضوع الأهداف مقابل استنتاجها ضمنياً.
  - تقديم الرسالة لأدلة وشواهد مدعومة بآراء ومعلومات منسوبة لمصادر وشواهد.
  - عرض جانب واحد في مقابل جانبين المؤيد والمعارض.
  - ترتيب الحجج الإقناعية في الرسالة.
  - استخدام الاتجاهات الموجودة لدى الجمهور.
  - تأثير رأي الأغلبية يزيد احتمالات تأييدها / والعكس صحيح.

٣) الوسيلة:

- هي القناة التي تحمل الرسالة وتنقلها للآخرين.
- قنوات مباشرة: القناة البصرية / الشفهية / الجسدية.
- قنوات غير مباشرة: وسائل الاتصال الجماهيري / الوسائل الوسطية: تليفون / فاكس / كمبيوتر.
- هناك عوامل كثيرة تؤثر على اختيارك لوسيلة أو وسائل معينة.

٤) المستقبل:

- يتوقف عليه أيضاً نجاح الاتصال / دوره هام.
- **عوامل هامة لنجاحه في الاتصال:**
  - مهاراته الاتصالية.
  - خبرته عن الموضوع.
  - علاقة الرسالة باهتماماته / وتلبيتها لاحتياجاته.
  - سمعة ومصداقية المرسل عند المستقبل.
  - نظرة المستقبل لنفسه / للمرسل / للبيئة.

٥) الأثر والتفاعل:

- هام جداً / يزيد من التفاعل الاجتماعي.
- عاجل في الاتصال المباشر / آجل في الاتصال الجماهيري.
- يؤدي إلى تعديل الرسالة / الاستمرار في الرسالة / التوقف عن الرسالة.

أنواع الاتصال في الثقافات المتعددة

١) اتصال لفظي (شفهي) يعتمد على إجادة اللغة وقواعدها، ومفرداتها ومرادفاتها.
٢) اتصال ذهني (كتابي) يعتمد على القدرة في كتابة التقارير.
٣) اتصال غير لفظي (حركي) يعتمد على حركة الأطراف وتعبيرات الوجه والعين وحركة الفم واللسان.
٤) اتصال مرئي (صوري) يعتمد على الإشارات والصور.

عناصر هامة في الاتصال:

- عدم إجادة نوع من أنواع الاتصال قد يؤدي إلى عكس معاني الرسالة وحصول مالا تحمد عقباه.
- عدم مراعاة بيئة الاتصال قد تؤدي إلى فشل الاتصال.
- استخدام أكثر من نوع من أنواع الاتصال وبذكاء يزيد من قوة وفعالية الاتصال بين الأشخاص والثقافات المتعددة.

الاتصال اللفظي

للاتصال اللفظي معوقات كثيرة، سنستعرض أهمها. فبعض الكلمات أحياناً تحجب أو تشوه أو تخفي المعاني، كما توجد كلمات بمعاني مزدوجة، ومختلفة باختلاف المجموعات التي نتداولها، كما أن التعميمات قد تعوق الاتصال اللفظي.

وأخيراً سوف نقترح بعض النقاط لتحسين الاتصال اللفظي، كمعرفة خلفيات من نحدثهم ومعلوماتهم عن الموضوع، لنتمكن من اختيار اللغة الملائمة لإيصال الرسالة. وكلما كانت اللغة دقيقة ووصفية أكثر كلما كانت أكثر وضوحاً. فاختيار اللغة الملائمة للمتلقي وللحدث وللمكان أمر مهم جداً، وتحمل مسؤولية ما نتحدث عنه يعطي الحديث مصداقية أكبر.

اللغــة:

اللغة هي عقد من العلامات والرموز والإشارات، تستخدم كوسيلة لإيصال المعاني بين البشر. ولولاها لأصبح الاتصال شبه معدوم، أو قد لا يكون هناك اتصال بين الجماعات، فاللغة تشبه المنظار الذي يجعلنا نرى العالم ونتعرف على دقائقه المختلفة، فبها نتبادل المعاني وبها نفكر. وتركيزنا في هذا الفصل سيكون على اللغة اللفظية، ولنتخيل أنفسنا بدون لغة، هل بإمكاننا التعبير للآخرين عما نحس به أو عما يقلقنا؟ هل نستطيع أن نشرح وجهة نظرنا للآخرين؟ أو نخبرهم بما نريد؟.

بالرغم من أننا نعتقد بأن اللغة محايدة إلا أنها مصدر قوة للبعض، كما أنها نقطة ضعف بالنسبة للآخرين. فنحن نستطيع أن نستخدمها للتأثير في الآخرين، بطريقة إيجابية، كما نستطيع بواسطتها إعطاء صورة سلبية أو إيجابية عن أنفسنا.

إن حياة الإنسان – في جانبها المعرفي – عبارة عن مجموعة من الكلمات والمعاني، والكلمات تحكم علينا، فالحكم بالإعدام يقع بكلمة، كما إن إشهار الإسلام يُعبَر عنه بكلمات. إننا نحن نستخدم الكلمات لنعبر عن ذواتنا، ولنعطي معنى لحياتنا وأنشطتنا المختلفة. ونؤمن أيضاً بقدرة الاتصال اللفظي على إظهار الحقيقة ، فالقسم مطلوب للشهادة. إذن فاللغة مصدر قوة للبشر، كما أنها أساس التفكير.

اللغة مصدر قوة:

قال تعالى: ﴿ وَعَلَّمَ آدَمَ الأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى المَلاَئِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلاَءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴾ {البقرة:٣١}.

أعطى الله قوة لآدم على الملائكة بتعليمه الأسماء، واعتذرت الملائكة من أنهم لا علم لهم إلا بما علمهم الله، فهم لم يُمنَحوا القوة التي منحها الله لآدم.

أيضاً لكل منا اسم، وهذه الأسماء تميزنا عن الآخرين، ولكنها في الوقت ذاته تجعلنا نشعر بأننا جزء من المجموعة. والأسماء والنعوت قد تؤثر علينا مدى الحياة، فلو نُعتنا بالغباء، مثلاً في طفولتنا، فلربما أثر هذا النعت علينا مدة بقائنا على قيد الحياة، وكم من قصة سمعناها يتحدث فيها أصحابها عن تذكرهم كلمات سمعوها من آبائهم، أو ممن أحاطوا بهم في وقت من الأوقات، فكان لها عميق الأثر في مدى نجاحاتهم أو إخفاقاتهم.

تقول كريس كرايمر، الخبيرة في مجال الاتصال (٢٠٠٥ (in Sieler & Beall إن الأفراد الذين لا يستطيعون انتقاء الألفاظ المناسبة، أو الملائمة، ليس لديهم أصوات مسموعة في عالمهم، وإن مكانة الفرد ترتبط ارتباطاً وثيقاً باللغة. فحين أرسل الله تعالى نبيه موسى – عليه السلام – إلى فرعون وقومه، كان – عليه السلام - يدرك أن القوة (طلاقة اللسان اللازمة للدعوة ليست لديه)، ﴿ وَأَخِي هَارُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَانًا فَأَرْسِلْهُ مَعِيَ رِدْءًا يُصَدِّقُنِي إِنِّي أَخَافُ أَنْ يُكَذِّبُونِ ﴾ {القصص:٣٤}.

واستجاب سبحانه وتعالى لموسي وأرسل معه أخاه هارون. فالكلمات – إذاً – لها تأثير عميق إذا استخدمناها بطريقة مؤثرة . فمثلاً لو قلنا: " التلوث له تأثير كبير في مستقبلنا"، لربما فكر أحدهم فيما قلناه لثوان، ثم نسيه، وقد يتجاهل كلامنا آخر، كأنه

لم يسمعه. ولكن لو قلنا مثلاً: " التلوث يهدد مستقبل أطفالنا " لكان للكلمات تأثير أعمق، ولشد انتباه المستمعين أكثر من الجملة الأولى، رغم أن المعنى في الجملتين واحد.

إن الناس الذين يستخدمون لغة قوية يبدون أكثر مصداقية وجاذبية وقدرة من الذين يستخدمون لغة أقل قوة، فإذا عبرنا عن آرائنا بصورة واضحة، وبلا تردد، لاحترم المستمعون تلك الآراء أكثر من لو ترددنا وقلنا: " هذا رأيي أنا، ولكن ما أدراني !". أو " يبدو هذا صحيحاً ولكن ما رأيكم أنتم؟ "، رغم أن هذه الجمل تبدو محاولات لتأكيد ما نقوله إلا أنها تجعلنا نبدو غير واثقين مما نقول.

فالثقة بالنفس وقوة الحديث تعطي مصداقية أكبر لرسائلنا، فعلينا أن لا نظهر تردداً أو ضعفاً في الحديث عما نفكر به، لأن محاولة التأثير على المتلقي من خلال الكلمات هي إحدى وسائل الاتصال الفعال.

عناصر اللغة :

اللغة هي أحد عناصر الاتصال، ولكن وجود اللغة وحدها لا يعني بالضرورة حدوث اتصال. نحن – حتماً – لا نستطيع الاتصال لفظياً إلا بواسطة اللغة، ومستخدم اللغة يثبت فشله إذا لم يتمكن من إيصال المعاني. لكي نقول: " نعم " بإمكاننا هز رؤوسنا دون أن نتحدث أو أن نلفظ الكلمة أو أن نكتبها، ومن الممكن كذلك أن نقول كلمة " نعم " في بلد لا يتحدث العربية، فلا يحدث أي نوع من الاتصال.

وتختلف كتابة اللغة عن التحدث بها، فحين يتحدث شخصان مثلاً فإنهما يتحدثان بعفوية ويتبادلان معلومات معينة، ويكونان انطباعات ويتجاوبان مع حديث أحدهما مع الآخر، واعتماداً على ردود فعل كل منهما، يستطيعان أن يشرحا، وأن يسرعا الكلام أو يبطئاه، وأن يعملا اللازم، لتأكيد الفهم.

ونستطيع في الحديث تغيير كلماتنا بناءً على التغذية الرجعية التي نتلقاها من الآخر، أما في الكتابة فلا نستطيع ذلك. وفي الكتابة نحن نقدر الجمهور، ونكتب بحسب تقديرنا التصويري للقارئ. ونحن ككتاب لنا حسنة واحدة، تميزنا عن المتحدثين، وهي ميزة الوقت الذي نستطيع من خلاله التعديل والتغيير والمراجعة لكل ما كتبناه، كما نستطيع المحو. وكقراء أيضاً لنا هذه الميزة عن السامعين فنستطيع إعادة ما قرأناه. للاستيضاح (١٩٩٧ Hybels & Weaver). وفي هذا الفصل سيكون تركيزنا على الحديث (المشافهة).

اللغة عبارة عن رموز نستخدمها لنتمكن من إيصال أفكارنا ومشاعرنا للآخرين. والاتصال يشمل تبادل المعاني، فنحن نستخدم اللغة لنصنع الكلام، لنبلور شخصياتنا

ولنتبادل آراءنا وأفكارنا مع الآخرين. والكلام هو ما نفعله كل يوم، أما الاتصال فهو العملية التي نشارك بها الآخرين لنعطي معنى لكل شيء، والهدف من هذه العملية هو ربط اللغة بالحديث، لإنتاج اتصال فعال لنقل المعنى المراد.

ومن الممكن التعرف على اللغة كوسيلة اتصال بدراسة بعض عناصرها الرئيسية: الأصوات والقواعد والكلمات والمعاني. (Sieler & Beall ٢٠٠٥).

الأصــوات:

يتعلم الإنسان التحدث قبل أن يتعلم الكتابة، فهو مخلوق مزود بأجهزة طبيعية في المخ لتعلم الأصوات. وأوضح فرق بين الكتابة والحديث هو أن الأولى مرئية والثانية مسموعة. وكما نتعلم الكتابة بخطوط مختلفة فإننا كذلك لا نتعلم إصدار الأصوات بالطريقة نفسها. ومع أننا نستخدم اللغة نفسها، إلا أننا نتحدث بطرق مختلفة، خصوصاً إذا كنا من مناطق جغرافية وثقافية مختلفة. أحياناً الأصوات نفسها التي نصدرها تعني أشياء مختلفة لمتحدثي اللغة نفسها، ففي عالمنا العربي الشاسع الأرجاء تتعدد اللهجات بتعدد المناطق. وهذا التعدد قد يخلق نوعاً من التشويش في الاتصال بسبب اختلاف الأصوات، فمثلاً كلمة "ماشي" باللهجة المصرية تعني القبول. بينما الكلمة ذاتها تعني الرفض باللهجة اليمنية. مثال ذلك امرأة مصرية تزوجت من رجلاً يمنياً وكانت إذا زارت أخواتها في القاهرة، يسألونها إن كانت تود الخروج معهم، فتقول: "ماشي" ويبقى الجميع في انتظارها، حتى تسألهم عن سبب عدم ذهابهم فيخبرونها بأنهم في انتظار ذهابها معهم. وفي كل مرة تضطر لشرح معنى كلمة "ماشي" التي قصدت بها " لا " بينما اعتقدوا هم بأنها تقصد " حسناً ".

إن كلمات مثل: "أيوه" و "إيوه" و "أيه" و "إيه" و "آه" لها المعنى نفسه لكلمة "نعم" باختلاف اللهجات في المناطق المختلفة. علينا أن نتعرف على هذه الاختلافات كي يفهم بعضنا بعضاً، ولكي لا يحدث سوء فهم بين أطراف الاتصال.

القـواعـد:

اللغة لها قوانين تحكم كيفية ارتباط الأصوات لتصبح كلمات، ولها أيضاً قوانين تحكم كيفية ربط الكلمات لتنتج جملة أو عبارة. فمثلاً في اللغة العربية الفعل يتبع الفاعل ويطابقه تذكيراً وتأنيثاً كـ (تحدثت فاطمة، استمع حسن). نربط الأصوات لتنتج كلمات ونربط الكلمات لتنتج عبارات وجملاً وفقرات. وبعملنا هذا نستخدم الأصوات والقواعد في الوقت نفسه. فالقدرة على استخدام الأصوات والقواعد بشكل

صحيح مهمة جداً للاتصال الجيد، فالقواعد تمكننا من إنتاج جمل كاملة كما تمكننا من فهم جمل الآخرين.

ونحن نبدأ في تعلم قواعد اللغة، التي تمكنا من الاتصال في السنة الأولى من وجودنا. وهناك قواعد تنظيمية لوقت ما، وكيفية ما، ومع من يكون الاتصال في موضوعات معينة. ففي النقاشات الرسمية نحن – عادة – لا نقاطع المتحدث، ولا نبدأ بالحديث إلا إذا أعطانا المتحدث إشارة بالانتهاء من حديثه (بالصمت أو بالابتسامة أو بسؤال). أما في الحوارات غير الرسمية فإننا غالباً ما نقاطع المتحدث، وتكون المقاطعة لائقة أحياناً.

والقواعد التنظيمية تحكم متى وأين ومع من وفي أي موقف يجب أن نظهر عواطفنا أو نخفيها، أو نتحدث في موضوعات خاصة. ففي العمل من الممكن أن يقاطع الرئيس المرؤوس، ولكن لا يستطيع مقاطعة من هو أعلى منه درجة. هذه القواعد قد تختلف من ثقافة إلى أخرى، ومن شخص إلى آخر، كما سنرى لاحقاً، ففي بعض الثقافات يعتبر تقبيل الغرباء على الوجنتين مستهجن، وفي بعضها الآخر التقبيل تحية متوقعة.

نعرف معنى الاتصال بتوقعنا لنوع معين من الاتصال، كما نعرف أن الإصغاء للحديث يعد احتراماً، وأن الاحتضان عند السلام يعد عاطفة، وأن التجاهل يعد وقاحة، كذلك نعرف أي نوع من الاتصال نتوقعه من الآخرين، فنتوقع التعاطف من الصديق، والثقة من زميل المهنة، والاحترام من الشريك. هذه تسمى بالقواعد الإنشائية، ونتعلمها من أشخاص محددين، ومن مجموعة معينة، ومن المجتمع ككل.

تفاعلاتنا اليومية محكومة بقواعد، نعرف منها متى نتحدث، وماذا نقول، وكيف نفسر اتصالات الآخرين. فالاتصالات الاجتماعية محكومة بقواعد، يبدو أنها تعم المجتمع ككل لكن اتصالاتنا الشخصية تتبع قواعد قد لا تعم الثقافة ككل. فشركاء العمل مثلاً يتناقشون حول القواعد الخاصة باتصالاتهم، وكيف تتم هذه الاتصالات. والأزواج ينشئون قواعد شخصية لكيفية النقاش واتخاذ القرارات وكيفية قضاء الوقت معاً.

في معظم الوقت، نعرف أين وكيف ومتى نتصل بالآخرين بالطريقة الصحيحة، إذا تعاملنا مع أستاذ للمرة الأولى، نتعلم – مع الوقت – كيفية تحقيق الاتصال الناجح معه، فنستبق الاتصال بأسئلة نحاور بها أنفسنا، مثل: هل يقبل الأستاذ النقاش؟ هل التكاليف المطلوبة تقوم على الأفراد أم على الجماعات؟ هل هناك علاقات اجتماعية خارج حجرة الصف؟ بعض القواعد لا ننتبه لها إلا إذا كسرناها، عندها فقط نعرف

أنه كان متوقعاً منا ما لم نفعله. فمثلاً لو أعطينا درجة متدنية على تكليف اعتمدنا فيه على قراءة الكتاب فقط، لعرفنا أن الأستاذ كان متوقعاً منا أمراً مختلفاً، ومعرفتنا بهذه القواعد تعطينا القدرة على إصلاح غير المجدي منها.

كما ذكرنا آنفاً، فإن أحد الفروق بين الكتابة واللغة المنطوقة هو أن الكتابة تُرى بالعين، واللغة المنطوقة مصحوبة بالصوت. وإذا اعتقدنا بأن علامات الترقيم تخص الكتابة فقط نكون مخطئين، فعلامات الترقيم موجودة أيضاً في ألفاظنا. نحن نستخدم هذه العلامات لإظهار وتفصيل المعنى.

فنستخدم الفاصلة للوقف القصير، ونستخدم ما يوازي النقطة في النطق إذا انتهينا من فكرة، ودخلنا في فكرة أخرى، فيجب علينا أن نعرف حدود الاتصال لنعرف من بدأ بالتفاعل. وحينما لا نتفق على علامات الترقيم اللفظي قد تحدث مشاكل في الاتصال. وحين نرى أطفالاً يتجادلون حول من بدأ بالمشكلة نعرف أهمية الترقيم (Wood ١٩٩٧).

وبالرغم من كل القوانين التي تحكم اللغة، لا يوجد حد للرسائل التي يمكن أن تبتكر باستخدام هذه القواعد، ومن الممكن القول بأن عدد الرسائل والجمل للغة لا تنتهي.

الكلمـات:

كما أن الخريطة ليست هي الموقع، فالكلمات ليست هي الأشياء (Scott & Brydon ١٩٩٧). وقد ذكرنا سابقاً أن اللغة عبارة عن مجموعة من الرموز الصوتية، تلك الرموز هي التي تكون الكلمات لتحل محل الأشياء. ومن الممكن أيضاً أن تمثل الكلمة شيئاً محسوساً مثل "كرسي"، ومن الممكن أيضاً أن تمثل شيئاً تجريدياً مثل "السعادة"، فكلمة كرسي تمثل قطعة معينة من الأثاث، بينما كلمة السعادة تمثل العاطفة المرتبطة بالمشاعر مختلفة الدرجات. نشعر بها في أوقات معينة. فالكلمات لها معنى، لأن الثقافات التي أنتجتها أعطتها ذلك المعنى. فمجموعة معينة من الأصوات تعني أشياء معينة. وبعض الكلمات لا يمكن أن تفهم باستخدامها العادي ما لم يكن الشخص منغمساً في الثقافة التي ارتبطت بها. ولكي يحدث الفهم يجب أن يتفق جميع أفراد الحدث الاتصالي على المعنى. فمثلاً تحكي هذه الطرفة أن رجل مصري يسأل أحد الأشخاص عما سيقوله ليعزي أحد أصدقائه من نجد، وفي وفاة أحد أقربائه، فقيل له: لتعزي في نجد من الممكن أن تقول: "أحسن الله عزائكم". وعند سلام الرجل على صديقه قال له: "أحسن عزاء عزاؤكم".

فنحن نستخدم الرموز كذلك لتصور أنفسنا. نفكر بوجودنا ونميز تصرفاتنا ونعقب عليها. فتصورنا عن زاتنا هو أحد أسس شخصياتنا. وتوجد واجهتان للنفس. فهناك الأنا العفوية المبدعة، التي تندفع بتهور كردة فعل للحاجات والرغبات الداخلية، بدون اعتبار للحياة الاجتماعية، وهناك الأنا الواعية بالمجتمع، التي تراقب وتتحكم بالأنا العفوية. فالأنا المتحكمة تنظر للأنا العفوية بعيون الآخرين. الأولى جاهلة أو مغيبة عن الأعراف والتقاليد الاجتماعية، أما الثانية فعارفة بها تماماً. الأولى قد ترغب بإهانة زميل في العمل، كردة فعل لانتقاده لها، أما الثانية فتتحكم بهذه الرغبة، وتذكرنا بأن إهانة الزميل قد تسبب لنا مشاكل في المستقل.

الأنا الثانية هي التي تراجع الذات وهي التي تقيم الأنا الأولى، وبالتالي، نستطيع التحكم في تصرفاتنا وتقييمها، مما يعني أننا نتحكم بتخيلنا لما نريد أن تكون عليه في المستقبل، ونرسم الأهداف للوصول إلى النفس التي نطمح. قد نشعر بالفخر أو بالخجل أو بالندم من تصرفاتنا لأننا نراجع أنفسنا. ونستطيع كذلك التحكم بأنفسنا في الحاضر، بنقل أنفسنا خطوات في المستقبل، لنتصور ما الذي قد يحدث نتيجة لتصرفاتنا، وبناءً على هذا التصور نفعل الشيء، أو نعدل عنه.

ملاحظتنا لأنفسنا وتقييم ما نفعله تساعدنا كثيراً في الاتصال بالآخرين. فإذا أردنا التحدث مع مجموعة من الناس، من المهم أن نبدأ بتقييم جمهورنا، ونعرف مدى تفاعلهم معنا، فنستخدم كلاماً يتلاءم مع وضع هذا الجمهور. فمراجعتنا لأنفسنا تسمح لنا بمراقبة اتصالاتنا وتعديلها، لزيادة التأثير، وكذلك تسمح لنا بتعديل شخصياتنا التي نواجه بها الآخرين. ولأننا نراجع أنفسنا ونقيمها من وجهة نظر اجتماعية، نستطيع أن نحكم على أنفسنا من نظرة الآخر، فنتصور تفكير الآخر بنا.

فعند الحديث مع أساتذتنا نظهر أنفسنا كشخصيات حاضرة وجدية وتحترم الآخرين. وعند الاتصال بالأصدقاء قد لا نتحدث في نفس المواضيع، التي نتحدث بها عند الاتصال بالوالدين، بل وقد نخفي بعض تلك المواضيع. وفي العمل نظهر بأننا متحملون للمسؤولية، وحيويين، وبالإمكان الاعتماد علينا. وكثيراً ما نظهر شخصياتنا بأشكال مختلفة لتلائم البيئة التي نتواجد فيها.

إذاً، نحن نستخدم الرموز لتعريف وتقييم وتنظيم الخبرات وللافتراض ولمراجعة النفس، وكل من هذه القدرات تساعدنا على بناء معاني لحياتنا الشخصية والاجتماعية والعملية.

عوائق الاتصال اللفظي

اللغة تستخدم لإيصال المعنى، ولكنها قد تستخدم أحياناً لحجبه، أو تشويهه أو إخفائه. وأحياناً نبدل كلمات بأخرى، لنقلل من ضررها أو لنرفع من شأنها. فمثلاً كلمة "خادمة" أبدلت بكلمة "دادة" أو "مربية"، وقد تستخدم اللغة لتعطي رسائل غامضة، فمثلاً بدلاً من أن نقول إن فلاناً قد فصل من عمله، يمكننا القول بأنه قد أعفى من الخدمة.

ونستخدم اللغة أحياناً لحجب الحقيقة ولإغواء الفكر، فالكلام المزدوج ليس هفوة من المرسل، أو لغة مستخدمة في غير مكانها الصحيح بسبب الجهل، إنما هو أداة يستخدمها الأقوياء ليصلوا لأهدافهم، دون أن يعلنوا عن نواياهم للمتأثرين بتصرفاتهم، أو الذين سيدفعون الثمن لاحقاً.

والكلام المزدوج يكون مضراً، إذا جعل غير اللائق والسلبي يبدو لائقاً وإيجابياً. واللغة والمعنى جزئين لا يمكن فصلها عن الاتصال. فقول شيء ما لشخص لا يأخذ الكثير من الوقت والجهد، ولكن اهتمامنا بالتأكيد من أن رسالتنا وصلت كما عنيناها يتطلب مجهوداً ذهنياً. حتى وإن قلنا ما نعتقد بأنه المعنى الكامل لرسالتنا، إلا أن هناك احتمالاً لوقوع تفسير خاطئ لها من قبل المتلقي أو أنه سيجدها غامضة، لذا، يجب أن يجتهد المتلقي لفهم المعنى المقصود.

وعلينا أن نعرف أن الاتصال هو تفاعل رمزي متناهي الدقة. وقد لا يكون الاتصال موضوعياً ومحسوساً دائماً، لهذا عدم الفهم غالباً ما يكون وارداً، وسوء الفهم يحصل لأسباب فيزيائية وعقلية وثقافية متنوعة. والاستخدام غير الفعال للغة هو أحد أسباب تشويش الفهم، فمثلاً نقرأ على بعض اللوحات التي وضعت فوق الأرفف الموضوع عليها الغذاء الصحي في مراكز التموين عبارة مكتوب عليها "غذاء صحي"، هل تعني هذه اللوحة أن الموجود على باقي الأرفف غير صحي؟

ما يقال وما يسمع وما يفهم غالباً مختلف، فكم مرة وجدت نفسك تقول: "ولكني لم أعني هذا"، ويحدث عدم الفهم غالباً لأننا نعتقد بأن كل كلمة لا تحتمل أكثر من معنى، وأن الكلمات قائمة بذاتها تحمل معنى، ولكن لو راجعنا بعض الكلمات التي نستخدمها في حياتنا اليومية لوجدنا أن الكلمات لها أكثر من استخدام، وأكثر من معنى، فلو نظرنا إلى القاموس وعدد المعاني الموجودة لكل كلمة، لوجدنا أن للكلمات معاني عدة، لأنها تتغير مع الوقت، ولأنها تستخدم بمعان مختلفة، عبر الثقافات والمناطق، ولأنها تعكس معلومات وأوضاع خاصة بالمستخدم، لذا يجب أن نتنبه كمتصلين، سواء أكنا مرسلين أم مستقبلين، إلى حقيقة أن الكلمات من الممكن أن تفسر بشكل مختلف باختلاف الأفراد.

يتعقد تفسير الكلمات أكثر عندما ندخل في اتصال يومي مع ثقافات مختلفة. فالبعض يستخدم لغة مزدوجة – أحياناً – ليسبب تشويشاً للفهم، وعلينا أن ننتبه إلى أن ما يظهر أحياناً على شاشة التلفاز يقول شيئاً، بينما يروج لشيء أخر، فمثلاً، لو أطلقت دولة ما صاروخاً على دولة أخرى، لسمي الخبر على شاشات الدولة المعتدية بالحادث، للتقليل من شأنه، بينما قد تصفه شاشات الدولة المعتدى عليها بالمصيبة العظيمة. وإذا قتل جندي بسلاح جيشه يكون قد قتل "بنيران صديقة"، وإذا كانت هناك مجزرة لقتل الأبرياء قد تسمى "بالتطهير العرقي"...الخ.

وعلى المستقبل أن يستمع لما يقال بأذن ناقدة، فالحديث والاستماع لكل منها اعتبارات أخلاقية. فالمواضيع التي تتعلق بالضمير كالحق والباطل والمفيد والضار تقع تحت مسؤولية الجميع.

غير أن الكلام المزدوج ليس سيئاً دائماً، فأحياناً نعطي تسميات لأشياء لا نحب الحديث عنها للتخفيف من حدتها. ولأننا لا نحب ذكر الموت تجدنا نقول: "انتقل فلان إلى رحمة الله"، أو "المغفور له بإذن الله فلان"، ونسمي مرض السرطان بالخبيث، والبدانة بالامتلاء، حتى نلطف من وقع هذه الكلمات علينا أو على الآخرين.

أما الحديث عن الآخر أو "القيل والقال" فيتدرج من نقل الأخبار إلى ترويج الإشاعات المغرضة أو المعلومات الخاطئة، وأحياناً نستخدم الغيبة للتأكد من نظرة شخص ما في تصرفات الآخرين، فمن الممكن أن نحدث أبناءنا عن فلان، الذي رأيناه يدخن السجائر، لنناقش مسألة التدخين. ونتناقل الأخبار أحياناً أخرى لبناء العلاقات، أو لاكتساب معلومات مهمة، أو لتقييم أفعالنا. ويختلف الرجال والنساء في الحديث عن الآخر، فالنساء يناقشن العلاقات، بينما تتركز أقاويل الرجال على أشخاص في مكان العمل.

وتكمن خطورة نقل الأخبار في النقل الخاطئ للمعلومات، لترويج إشاعة مثلاً، وغالباً ما نجد أنفسنا قد بدأنا بترويج الإشاعات، لأننا لا نشعر بالأمان، أو لأنه ليست لدينا ثقة بأنفسنا. وعلينا أن نتذكر دائماً أن نقل الإشاعة يسير بالنسبة لنا، ولكن ما أن تبدأ الإشاعة حتى تأخذ حياة كاملة، من الصعب التحكم فيها أو وقفها.

أن التعميم هو محاولة لتجاهل الاختلافات والتغيرات في الأحداث والجمادات والبشر، والتركيز على أوجه الشبه بينها، واللغة تلعب دوراً رئيسياً في محاولاتنا لرؤية التشابه في الأشياء، حتى وإن لم يكن هذا التشابه موجوداً، فكلمات مثل: (الأستاذ والطلاب والعلمانيون والمتحررون) تحثنا على التركيز على أوجه التشابه بينهما، وعبارات مثل: (السياسيون مخادعون أو الطلاب يغشون في المدارس)، قد تدعونا للظن بأن كل

السياسيين مخادعون، وأن كل الطلاب يغشون، وليس المقصود بأن بعض أو أغلب السياسيون مخادعون...وهكذا. فكلمات مثل هذه قد تجعلنا لا نفرق بين الأشخاص، كالتعميمات التي تقود إلى العنصرية، أو نعت جماعة من الناس بصفة معينة، سواء أكانت التعميمات سلبية أم إيجابية، فالنتيجة واحدة، فالتعميمات تؤدي إلى تجاهل الصفات الشخصية، ومن السهل أن نعمم لأن التعميمات لا تحتاج إلى التحليل أو الفحص أو التفكير. وعادة ما نتجاهل التمييز لأن التعميمات تعطينا حلولاً بسيطة وسهلة، تتحكم في تقييمنا للبشر والمواقف والأحداث. فقد كان من السهل على لاعب الكرة الإيطالي أن ينعت اللاعب الفرنسي بالتعميم السهل "إرهابي قذر" لتكون ردة فعله ضرب الأول، وبالتالي، الحرمان من لعب كرة القدم.

إن التعميمات قد تفسد العلاقات، فإذا قلنا: "أنت دائماً تقاطعني، أو أنت لا تصغي أبداً" نكون قد أجحفنا في حق الطرف الآخر، لأنه بالتأكيد لا يقاطعنا دائماً، ولأنه بالتأكيد يصغي أحياناً. ولو تصرف أحدهم باندفاعية في موقف ما، لأعطيناه صفة التهور، ونسينا كل صفاته الأخرى.

والتاريخ هو أيضاً تقنية أخرى للتقليل من شأن التعميمات، فلو قلنا: "عرفت فلانا منذ سنتين وكان مرحاً"، ونحن نتحدث هنا عن شخص يتسم بالجمود والكآبة في الوقت الراهن، لعرف السامع بأن الشخص ربما تغير، ولن ينعتنا بالكذب، بالتذكير بتاريخ الحدث نحن نعترف بأن الأشياء تتغير مع الزمن، ونزيد من مصداقية العبارة. والتاريخ أيضاً قد يعطينا معلومات ثمينة تساعدنا على فهم الرسالة المعنية أو المقصودة. فمثلاً، قول الملك فهد رحمه الله: "نحن لا ندعي الكمال، لأن الكمال لله عز وجل، ولكننا نستطيع أن نقول: إن الفترة التي لا تتجاوز الثلاثين عاماً على الانطلاقة الأولى للتعليم والتي أوصلتنا إلى المرحلة التي وصلنا إليها الآن، سواء كانت في الناحية العلمية أو الصناعية أو الاجتماعية، تعد قصيرة جداً". هذا كلام عام ولكن سيكون أوضح لو عرفنا أنه قاله في زيارته لجامعة الملك عبد العزيز بتاريخ ٢٤/١٠/١٩٨٣م.

واللغة قد تسبب التطرف الذي يعني أن تنظر إلى الأشياء كأقطاب متنافرة: غني وفقير، جميل وقبيح، كبير وصغير...الخ، بالرغم من أن أغلب الأشياء تقع في الوسط ما بين الطرفين. ومن الممكن أن يكون التطرف مدمراً، ويوجه الخلاف إلى درجة أنه يجعل الاتصال مستحيلاً بين مجموعتين، كلاهما نقيض للآخر. ومعظم الناس يعتقدون أن تفكيرهم وسطي ولكن حين يظهر خلاف على السطح يظهر تطرفهم. ومن الممكن أن نتجنب مخاطر التطرف إذا عرفنا إمكانية سوء الفهم، وبالتالي، استخدمنا عبارات غير متطرفة، فإذا قلنا مثلاً: "صيف جدة حار" هذا

تعميم متطرف، حار مقارنة بماذا؟ بالطائف أم بالرياض؟، هل يختلف الجو في جدة قرب البحر عنه في طريق مكة؟، ما هو معدل درجة الحرارة في الصيف؟، إذا لم نرد التعميم هنا فسنقول: "من الممكن أن يكون صيف جدة حاراً، فمعدل درجة الحرارة هو ٤٠ ويتراوح بين ٣٧ و ٤٥ انخفاضاً وارتفاعاً". هذه الإيضاحات مهمة جداً إذا كان الموضوع سيثير حساسية دفاعية أو ردود فعل غير متوقعة.

وعلينا أن ننتبه إلى أن رسائلنا ليست دائماً واضحة للمتلقي، إذا توجد بعض المعوقات للاتصال اللفظي التي علينا أن نحاول تجنبها. فبعض الكلمات تحجب أو تشوه أو تخفى المعنى المراد إيصاله والكلام المزدوج ليس دائماً ضاراً بالاتصال اللفظي، ولكنه قد يؤدي إلى فهم المعاني بطريقة عكسية، وأن استخدامنا للتعميمات قد يجعلنا ننظر للأشياء من زاوية واحدة فقط، ونغفل الزوايا الأخرى. وإن المعاني المختلفة لدى المجموعات والأفراد المختلفين قد تتسبب في سوء الفهم، وتكون عائقاً للرسالة المراد إيصالها.

الاتصال الغير لفظي

أهمية الاتصال الغير لفظي

نحن نرسل ونستقبل (رسائل غير كلامية) بوعي أو بدون وعي، بعلم أو بدون علم، كما أننا نطلق أحكامنا على آخرين ونحدد علاقاتنا معهم اعتماداً على ما نشاهده ونقرأه في وجوههم وحركاتهم وليس بناءً على ما نسمعه منهم. ولهذا، نحن ندقق في إيماءات الآخرين ولغتهم الجسدية لمعرفة حالاتهم النفسية. على سبيل المثال: إذا شاهدنا شخصاً مقطب الوجه متسع العينين، فإننا لا نحتاج إلى كلمات ليقول لنا إنه غاضب أو غير سعيد. فالأحاسيس الداخلية تنعكس على المظهر الخارجي للفرد في وجهه، وعينيه، وحركات جسده، فمشاعر مثل: الخوف، الفرح، الحزن، الغضب، كلها نستطيع أن نستقيها من الآخرين دون أن يتحدثوا، كما أن معظمنا يعتمد بشكل كبير على استقاء المشاعر الداخلية للأفراد من خلال المراقبة الدقيقة لهم. ولذلك، فإن علماء الاتصال الإنساني يؤكدون أننا نصدق الاتصال غير الكلامي أكثر من الاتصال الكلامي في حالة أن كلاً منهما أصدر معنى مناقضاً للآخر. على سبيل المثال، لو قال شخص ما وهو يرتعد ويتلفت يميناً وشمالاً بصوت متهدج: (أنا لست خائفاً)، فأي رسالة نصدق أكثر؟ الكلامية أو غير الكلامية؟

الاتصال الغير لفظي دقيق في التعاملات الإنسانية إلى درجة أنه هو المسئول عن (الانطباع الأول) الذي نكونه عن الآخر. فأحكامنا التي نطلقها على الآخرين ورأينا فيهم... كلها تبنى على الرسائل المنقولة عبر الاتصال الغير الكلامي، الذي يؤثر

بدوره على كل ما يأتي بعده من رسائل كلامية. على سبيل المثال: إن من نختارهم ليكونوا أصدقاء لنا أو حتى شركاء حياتنا، نكون رأينا فيهم بعد الانطباع الأول (الإيجابي) عنهم. فنحن نقرب أشخاصاً معينين منا بسبب طريقة لبسهم أو مظهرهم العام، وفي المقابل نبعد أشخاصاً آخرين لنفس السبب.

سمات الاتصال غير الكلامي

هناك عدة سمات تميز الاتصال غير الكلامي عن الاتصال الكلامي، أهمها أنه: **يعكس المشاعر والأحاسيس الإنسانية**. فلو سجلت برنامجاً حوارياً في التليفزيون لمدة ساعة، ثم قمت بمشاهدة ذلك البرنامج بدون صوت، لمراقبة انفعالات المحاورين وكتابتها على ورقة جانبية. مثل: متى كان المتحدث غاضباً، متى كان ساخراً، أو مشتتاً، أو يفكر بعمق... ثم قمت بإعادة الشريط لمشاهدته بالصوت، فستجد أن ما كتبته كان يعكس بالضبط حالة الشخص المتحدث كما دونتها. أي أننا نستطيع أن نعرف الحالة المزاجية للآخرين وما يشعرون به من خلال اتصالهم غير الكلامي، وفي بعض الأحيان، نعرف مضمون الرسالة التي يريدون إرسالها لنا أيضاً.

ويحمل عنصر حتمية الاتصال: (عدم الرغبة في الاتصال تعتبر نوعاً من أنواع الاتصال)، هذه الجملة تشرح هذه السمة للاتصال غير الكلامي. فلو فرضنا، على سبيل المثال، أن شخصاً ما لا يريد أن يتواصل مع الآخرين، فإن تعبيراته وإيماءاته سوف تنقل رسالة (أنا لا أريد التواصل مع أحد). وطالما انتقلت الرسالة فمعنى ذلك أن الاتصال قد حدث، مما يعني أننا لا نستطيع أن نتجنب الاتصال غير الكلامي فهو حتمي.

وهو يعطي رسائل ضمنية: فالاتصال غير الكلامي يحمل تحت عباءته الكثير من الرسائل التي لا نستطيع أن نقولها للآخرين صراحة في بعض الأحيان. على سبيل المثال: لو أراد الشخص أن يأخذ الآخرين عنه فكرة أنه (لطيف، أنيق، جذاب)، أياً كان هذا الشخص، فإنه لن يستطيع أن يقف أمام الآخرين ويقول: (أنا لطيف.. وأنيق.. وجذاب)، لو فعل ذلك، فإنه سيصبح أضحوكة، ولكنه يلجأ إلى الاتصال غير الكلامي ليظهر اللطف والأناقة والجاذبية.

وهو أيضاً يحدد هويتنا الشخصية وعلاقاتنا بالآخرين: والمقصود بالهوية الشخصية هو فهم الفرد لذاته من ناحية، ثم كيفية إظهار تلك الذات، ثم الانطباع الذي يتركه الفرد عند الآخرين.

> **مفهوم الذات:** الصورة الداخلية التي نكنها لأنفسنا.
>
> **الشخصية:** هي الرؤية التي يحتفظ بها الآخرون عنا.

وإضافة إلى هذه الهوية الشخصية، الاتصال غير الكلامي يسمح لنا بتحديد نوع العلاقة التي نرغب في إقامتها مع الآخرين.

على سبيل المثال: هناك العديد من الطرق التي ننقل بها التحيات، ابتداء من الابتسامة المجردة مروراً بالانحناء والمصافحة والربت على الكتف، وانتهاءً بالأخذ بالأحضان. كل واحدة من هذه الخيارات ستؤدى إلى معنى وتحمل رسالة تحدد نوع العلاقة الحالية مع الشخص الآخر.

غامض: من الصعب على الاتصال غير الكلامي أن يكون مؤكداً. وللتعرف على طبيعة الاتصال غير الكلامي الغامضة، يمكننا أن نتأمل ما نصادفه في حياتنا اليومية، على سبيل المثال: الصمت، ماذا يعني (الصمت)؟.

إلا أن الغموض لا ينفي بالضرورة أن بعض العواطف والأحاسيس أسهل في فهمها من البعض الآخر وفي الدراسات التي أجريت في هذا الصدد، وجد علماء الاتصال أن بعض حركات الوجه التي تحمل الأحاسيس الإيجابية، مثل: السعادة، الحب، المفاجأة. تكون أوضح من الأحاسيس السلبية، مثل: الغضب، الخوف، الحزن.

ولدى بعض الأفراد مهارة أكثر من غيرهم في تحديد الإشارة غير الكلامية بدقة. وفي الغالب أن من لديهم مهارة إرسال المعاني غير الكلامية بشكل صحيح، لديهم أيضاً مهارة قراءة المعاني غير الكلامية بشكل صحيح. كما أن فهم هذه (الرموز) يعتمد على السن والممارسة، فالأشخاص الأكبر سناً والأكثر اختلاطاً بالمجتمع، ترتفع نسبة فهمهم للرموز غير الكلامية، مع الوضع في الاعتبار الشخصية والقدرات الخاصة. وعلى سبيل المثال: تشير الدراسات البحثية إلى أن المرأة أقدر من الرجل على قراءة الرسائل غير الكلامية، فدرجة قراءة المرأة بدقة لهذه الأمور تصل إلى نسبة (٩٥٪). إلا أنها لم تصل في أي حال من الأحوال إلى (١٠٠٪).

العلاقة بين الاتصال اللفظي والغير لفظي

عندما يتحدث الإنسان فإنه لا يفصل الرسائل الكلامية عن الرسائل غير الكلامية، ولكنها تأتي ككتلة واحدة متساوقة مع بعضها البعض. إذا قال لك شخص ما وهو يبكي" (أنا محبط وأشعر بالتعاسة)، فإنك لن تفصل حركات الوجه عن الكلمات التي قيلت في رسائل منفصلة، ولكنك ستأخذ الاثنين معاً لأنهما يؤديان سوياً معنى واحداً ويساهمان في إيصال رسالة واحدة، ويحدث هذا لأن الاتصال عبارة عن مجموعة من الرموز ولهذا فإننا عند إرسال واستقبال الرسائل الكلامية وغير الكلامية، نفهم الاثنين معاً. فالكلمات وحدها على سبيل المثال، قد لا تدل على كثير من المعاني لو لم يكن هناك (ضغط) على بعضها لإظهار معناها. وهذا (الضغط) يدخل ضمن الاتصال غير الكلامي.

هناك ستة أوجه تربط الاتصال غير الكلامي بالكلامي:

١- **التأكيد:** الاتصال غير الكلامي يقوم بدور (التأكيد) على الكلام عن طريق الضغط على بعض الكلمات أو تخفيف البعض الآخر خلال الحديث. على سبيل المثال: جملة (أنا لم أطلب من زيد الخروج). لو تم الضغط على كلمة (أنا)، فإن الجملة تدل على أن شخصاً ما طلب من (زيد) الخروج ولكنه ليس (أنا). لو تم الضغط على كلمة (الخروج)، فالجملة تعني: (لقد طلبت من زيد أن يلتزم الصمت أو ينتقل من مكانه.. ولكنه هو الذي قرر الخروج من تلقاء ذاته)، كما أنه يمكن أن نظهر بعض الكلمات عندما نرفع أصواتنا أو نضرب على الطاولة بقبضتنا مثلاً. وفي هذه الحالة نحن نلفت الانتباه إلى جزء معين في الرسالة الكلامية، أي إننا نؤكد على ذلك الجزء منها عبر الاتصال غير الكلامي.

٢- **الإتمـــام:** الرسائل غير الكلامية (تتمم) الرسائل الكلامية عندما تضيف إليها معاني أخرى. على سبيل المثال: عندما تقول لشخص ما: (أنا لا أريدك أن تقف بجانبي) ثم يقوم بدفعه بعيداً عنك. فالرسائل التي نقلها الاتصال غير الكلامي تممت الكلام الذي قيل.

٣- **التناقض:** الرسائل غير الكلامية قد (تناقض) الرسائل الكلامية عندما نعطي معنىً معاكساً لها، كأن تقول لشخصٍ ما:(صادق) مترافقاً مع نبرات صوت ونظرة سخرية تدل على أنه (كاذب).

٤- **التنظيم:** الاتصال غير الكلامي (ينظم) الاتصال الكلامي، فهو يعطي الدور لمن يتحدث ومن يصمت من خلال نبرات الصوت المنخفضة في نهاية الكلام. إضافة إلى أنه يحث الآخر على الكلام، من خلال بعض الإيماءات، مثل: أن تقوم بالإيماء برأسك الأعلى والأسفل.

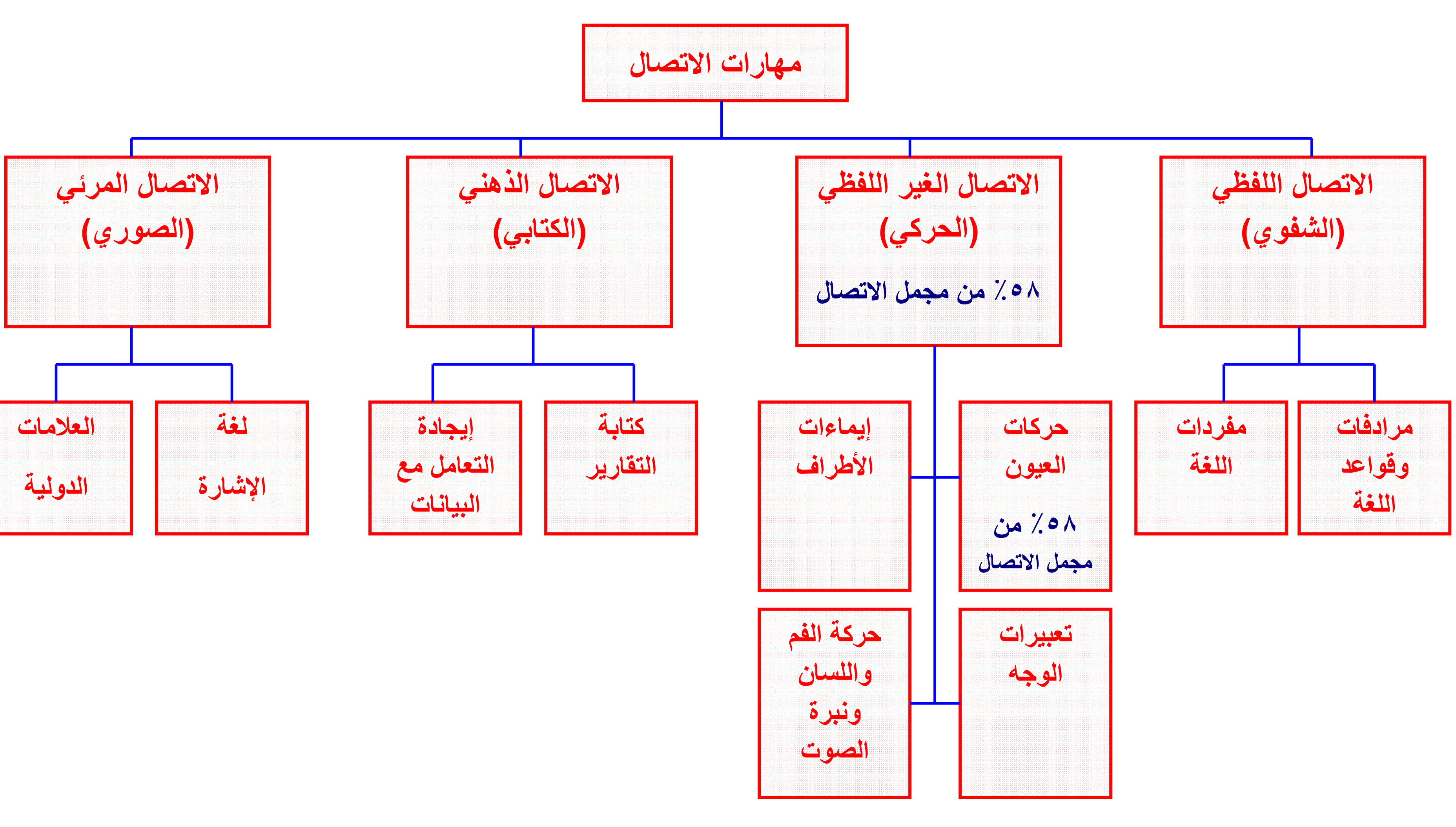
٥- **الإعـــادة:** الاتصال غير الكلامي (يعيد) المعنى الذي وصل عبر الاتصال الكلامي. كأن تقول: (نعم) وتومئ برأسك علامة الموافقة.

٦- **الاستعاضة:** الاتصال غير الكلامي يمكن أن يكون (بديلاً) عن الاتصال الكلامي، كأن تهز رأسك بـ (لا) عوضاً عن أن تقول (لا)، أو أن تعطي إشارة (OK) عوضاً عن أن تقول (ممتاز).

مهارات الاتصال الشخصي الفعال:

١- كن ذاتك الطبيعية. ٢- استعمال فعال للدعابة. ٣- استعمال فعال للغة.
٤- مشاركة فعالة من طرف المتلقي ٥- الصوت والنبرة الصوتية

نظرية الاتصال الإنساني



الفصل السادس

مهارات التفاوض بين الثقافات المتعددة

(المفهوم والخصائص)

(نحن لا نحصل على ما نريده في هذه الحياة، وإنما نحصل على ما نتفاوض بشأنه)

مفهوم المفاوضات:

تتضمن كلمة (مفاوضات) باللغة العربية جانبي الأخذ والعطاء. وتعني باللغة الإنجليزية) العملية التي تقوم على اجتماع طرفين أو أكثر لإجراء مباحثات بهدف التوصل إلى اتفاق حول قضية ما.

وفي المصطلح لها تعريفات كثيرة، منها:

- تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينها.
- طريقة يمكن الوصول من خلالها إلى **اتفاق**، بتوفر عناصر دفع وعناصر تعطيل معينة.
- محادثات تجري بين فريقين متحاربين من اجل عقد اتفاق هدنة أو صلح.
- حوار ومناقشة بين طرفين حول موضوع محدد للوصول إلى اتفاق.
- مرحلة من مراحل الحوار قبل الوصول إلى اتفاق.

خصائص المفاوضات:

١ -المفاوضات عملية تتكون من عدة مراحل هي:

أ- تشخيص القضية التفاوضية وتحديدها: أي التعرف على جميع العناصر والعوامل المؤثرة في القضية التفاوضية أو الموضوع محور التفاوض، واستكشاف نوايا واتجاهات الطرف الأخر بهدف التوصل إلى نقطة التقاء المصالح، لتكون بمثابة الأرضية المشتركة لبدء العملية التفاوضية.

ب- تهيئة المناخ التفاوضي، أو توفير المناخ المناسب لبدء العملية التفاوضية.

ج- قبول الأطراف المتنازعة للتفاوض، لاقتناعهم بأن التفاوض هو الطريق الوحيد والممكن – أو الأفضل – لحل النزاع القائم.

د- بدء عمليات التفاوض، وتعنى هذه المرحلة بتحديد الأطراف التفاوضية واختيار الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة وإجراء المفاوضات.

هـ- التوصل إلى اتفاق، وقد يأخذ شكل اتفاق مكتوب يوقع عليه أطراف التفاوض، وقد يكون غير مكتوب.

و- تقويم ومتابعة نتائج عملية التفاوض، وتستخدم في هذه المرحلة عادة بعض المعايير للتأكد من تحقيق الأهداف التفاوضية.

٢- المفاوضات عملية تبادلية تقوم على الأخذ والعطاء بين طرفين أو أكثر، وعلى التوازن النسبي في قوى أطراف التفاوض.

٣- المفاوضات علاقة اختيارية إرادية.

٤- المفاوضات عملية تحيط بها القيود والمحفزات، وتحتمل الاحتكاك، ويكتنفها الإزعاج لأطراف التفاوض.

٥- أساس المفاوضات وجود قضية أو مشكلة مهمة، يسعى كل طرف من أطراف التفاوض من خلال التحاور والتفاعل والإقناع إلى إيجاد حل لها أو التوصل إلى اتفاق معين تلتزم به الأطراف المتفاوضة.

٦- يستخدم التفاوض في مجالات عدة، أهمها:

أ- المجال التجاري والاقتصادي.

ب-المجال العسكري.

ج- المجال السياسي.

٧- يكون بين أطراف التفاوض قدر من النزاع والصراع: وهناك ٣ أشكال من الصراع هي: صراع الموارد ، وصراع الوسائل ، وصراع القيم.

- **في صراع الموارد:** لا يستطيع أي طرف من أطراف التفاوض أن يحقق أهدافه إلا على حساب الأخر، بسبب القيود المفروضة على الموارد.
- **في صراع الوسائل:** يتم التركيز على كيفية التوصل إلى الهدف المتفق عليه.
- **في صراع القيم:** عندما يجد المفاوض أن صراع القيم يهيمن على القضية فإن لديه الخيارات التالية للتعامل معها :

أ- ترك الخصم يعبر عن مشاعره تجاه القضية، وعدم تحدي تلك المشاعر.

ب- ترك الخصم يعبر عن مشاعره، ثم تجاهل هذه المشاعر والمضي قدماً في التفاوض، أو أخذ استراحة من أجل تهدئة مشاعر الخصم، ثم استئناف المفاوضات.

ج- طرح قضية أخرى مشابهة وذات جاذبية، وفي الوقت المناسب، بهدف استعادة فرصة لحل القضية الأصلية.

د- عدم الاستسلام لموقف مبني على القيم، إذ أن ذلك يؤدي عادة إلى مطالب كبيرة.

٨- تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد لجميع نتائج المفاوضات، وقد تكون هذه النتائج إيجابية، وقد تكون سلبية.

وتتمثل النتائج السلبية:

أ- فرض الحل: قد يتمتع أحد أطراف التفاوض بقوة تسمح له أن يفرض الحل على الآخر دون تقدير لموقفه.

ب-الاستسلام: يحدث الاستسلام عندما يقتنع أحد الطرفين بأن إصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة أكبر من الخسارة التي تلحق به عند التنازل للطرف الآخر.

ج- الحل الوسط: يعني الحل الوسط، تنازل كل من المفاوض والخصم عن بعض أهدافه الصغرى، وربما عن بعض أهدافه الكبرى، وذلك من أجل ضمان تحقيق الأهداف الأخرى، فإذا ما كان احد الطرفين معطياً فإن ذلك محاولة منه لتقليل خسارته.

د- التصحيح: يحدث التصحيح عندما يستخدم أحد الطرفين بيانات خاطئة أو ليست ذات مصداقية كأساس لدعم موقفه.

ه- المأزق: ينشأ المأزق عندما يأبى كلا الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو التسوية.

٩- التفاوض أنواع متعددة:

يمكن تصنيف التفاوض وفق أكثر من معيار. ويوجد معياري الاستراتيجية، والهدف. ووفق معيار الإستراتيجية هناك تفاوض **(ربح / ربح)**. وفيه يلجأ المفاوضون إلى تبني استراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الراهن وتعميق وتوسيع العلاقة القائمة. وهناك تفاوض **(ربح / خسارة)** ويحدث هذا النوع من التفاوض عند عدم وجود توازن في القوى بين أطراف التفاوض.

وهناك أكثر ملاءمة لأحد أو لجميع الأطراف التفاوضية.

وطبقاً للهدف التفاوضي يمكن ملاحظة الأنواع التالية للتفاوض:

أ- تفاوض من أجل مد اتفاقيات أو تعهدات أو ترتيبات قائمة بين الأطراف التفاوضية.

ب-تفاوض من أجل تطبيع العلاقات، ويقصد به إعادة تأسيس علاقة دبلوماسية أو إنهاء موقف.

ج- تفاوض تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما، ويستهدف هذا النوع من التفاوض تغيير الأوضاع لصالح طرف ما على حساب طرف آخر.

د- التفاوض الإبتكاري، ويقصد به إيجاد علاقة جديدة وتغيير طبيعة العلاقات بين الأطراف التفاوضية.

مبادئ التفاوض

أولا: مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه:

تتمثل المبادئ ذات العلاقات بالمفاوض التي تجب مراعاتها فيما يلي:

١- فاوض الأشخاص الذين يملكون السلطة. وتجنب التفاوض مع الذين لا يملكونها.

٢- ضع أهدافا كبيرة. وكن على استعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسطى إذا ما تطلب الأمر ذلك. وكن على استعداد للانسحاب من المفاوضات وإذا ما وجدت أنها لا تسير في اتجاه تحقيق مصالحك.

٣- لا تركز على الأهداف قصيرة المدى. وقاوم إغراء نجاحات مؤقتة تكون توطئة لفشل لاحق، وضياع للأهداف بعيدة المدى.

٤- كن هادئا واضبط أعصابك، ولا تظهر ضعفك أمام الآخرين. وكن واثقا من نفسك وقادرا على فرض احترامك على الآخرين وشارك في النقاش وأنت على ثقة بأنك ستحقق الأهداف.

٥- كن متفائلا، فالتفاوض أحد أهم أسلحة الدفاع التفاوضي التي يتم من خلالها معالجة أي اختراق من جانب الخصم. وأنشر روح التفاؤل لدى أعضاء الفريق التفاوضي.

٦- لا تروج لنفسك. وروج لأفكارك وذلك من خلال التركيز على المكاسب المشتركة المتوقعة من الاتفاق. فالمفاوضات الناجحة تكون أساساً ثمرة لترويج ما لديك من أفكار.

٧- تفهم حاجات الطرف الأخر وتعامل معه من مصدر قوة. فالمفاوض الناجح يصبح أكثر فاعلية عندما يدرك نقاط قوته ويستخدمها بطريقة ذكية. ولا تستخف بالآخرين.

٨- استعد للمفاوضات وتمتع بجاهزية عرض رسالتك وتعلم كيف تستفيد من ردود أفعال الآخرين ولا تفاوض ما لم تكن مستعدا.

٩- لا تستعجل الأمور، ولا تتسرع في البت بأمر تشك فيه. أجل قرارك لوقت أخر.

١٠- تعامل مع الطرف الأخر بوصفه طرفا قويا ولكن من الممكن التغلب علية.

١١- راع مبدأ السرية وأحرص على عدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة. وكن غامضا إلى درجة المجهول بالنسبة للطرف الآخر.

١٢- قم بتهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.

١٣- كن مقبولا في طرح أفكارك وتمتع باليقظة والسرية فساعات المفاوضات يمكن أن تضيع نتائجها الإيجابية في لحظة من لحظات استرخائك طالما انتظرها الطرف الآخر بصبر بالغ.

١٤-أختتم الجلسة التفاوضية بملاحظة ايجابية، بغض النظر عن نتيجة هذه الجلسة إذ أن لكل جلسة فائدة لكل شخص شارك فيها.

١٥-لا ترسل أحداً نيابة عنك حيث أمكن فأنت الوحيد الذي تستطيع أن تشرح قضيتك بصدق وتثير الاهتمام الحقيقي بشأنها.

١٦- شكل فريقاً تفاوضيا مناسبا وتأكد من انسجام أعضاء الفريق فإذا لم يكن بعض الأعضاء على علاقة حسنة مع بعضهم الآخر فإن المفاوضات تغدو مهددة بالفشل.

١٧-استمع لتفهم، ولاحظ رموز مكتب الطرف الآخر فذلك يكسب بصيرة إضافية واحتفظ بحكمتك واجمع ما تستطيع جمعه من حقائق ومعلومات.

١٨-لا تنبهر بنجاح الآخرين، قوم هذا النجاح، إذ ربما يكون ذلك نتيجة لعوامل خارجية. وقم بتعديل خطتك إذا ما اقتضى الأمر ذلك.

١٩-أذهب إلى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف وتقويمه فالذهاب المبكر يتيح لك فرصة التمتع بالهدوء.

٢٠- لا تتردد فالتردد يضعف من موقفك التفاوضي.

ثانيا: مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي:

تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

١- كن كما أنت، فالآخرون سوف يعرفونك على حقيقتك في وقت مبكر من الاجتماعات وسوف تفقد مصداقيتك إذا ما تظاهرت بشيء ما.

٢- كن إيجابيا عند مناقشة مشكلات الآخرين، فإنهم سيقدرون لك ذلك وسوف تحقق مكاسب إذا ما جعلتهم يشعرون بالارتياح.

٣- لا تحرج الأشخاص الآخرين إذا ما اخطئوا. وتجاوز عن ذلك الخطأ وانتقل إلى نقطة أخرى.

٤- أحذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع. فليس هناك من سبب لكي تطرح نظرياتك وأفكارك الشخصية.

٥- لا تكن فظا كريها، فالرد القاسي والعبارات العدائية والملاحظات الناقدة قد تغذي شعور الطرف الآخر بالفوقية.

٦- أظهر الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محببة.

٧- لا تسرف في الضغط على الطرف الآخر. وكن حساسا تجاه حاجات الناس الذين تتعامل معهم، ولا تطلب الكثير، فإن الجشع غالبا ما يجهض أكثر الاجتماعات إيجابية.

٨- فكر قبل أن تتكلم، واحترم الرغبات الشخصية والمهنية للآخرين.

٩- كن متفهما للأحاسيس الشخصية ودع الآخرين يعرفوا أنك تقدر التضحيات والتنازلات التي قد يضطرون إلى تقديمها.

١٠- احترم الهوية الشخصية، فهذا الاحترام مسألة مهمة عند معظم الناس ويعود بالنافع الكبير عليك.

ثالثاً: مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات:

يحكم نظام العمل في المفاوضات عادة مجموعة من المبادئ، أهمها:

١- لا تتراجع، وأعلم أن محاولة تغيير بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها مؤخرا سيهدد المفاوضات الناجحة بالفشل.

٢- كن عضوا في فريق فعندما يعمل أعضاء الفريق معا في المفاوضات فإن كل عضو فيه لابد أن يسير وفق الخطة الموضوعة بالتزام ذاتي.

٣- أحرص على مظهرك وسلوكك أثناء جلسات التفاوض ولا تكن مترهلا في جلستك.

٤- أحرص على أن تكون إجابتك صحيحة وبخاصة مع بداية الجلسة التفاوضية.

٥- لا تكن على عجلة من أمرك وإلا فإنك لن تتفاوض بشكل جيد وستكون معرضا لنسيان بعض الأشياء التي ربما تكون مهمة.

٦- لا تتكبر أو تتفاخر، فإذا كان لابد من الحديث عن قدراتك ومنجزاتك الشخصية فدع أحد مساعديك يفعل ذلك.

٧- كن صادقا، إذ من الممكن أن يعرف الطرف الآخر كل شيء عنك وعن المنظمة التي تمثلها وعما يتوقع منك.

٨- لا تتأخر عن الوقت المحدد، وإذا اضطررت إلى التأخر فاتصل بذوي العلاقات في المفاوضات ودعهم يعرفوا أسباب ذلك.

٩- اقتنع بالرأي الذي تتفاوض عليه قبل إقناع الآخرين به، وكن مستعدا بشكل جيد فذلك يزيد من ثقتك بنفسك ويجعل الآخرين أكثر تهيبا لك، أن عدم الاهتمام بنفسك يوحي بعدم اهتمامك بأي شي آخر.

١٠-حاول أن يكون أعضاء فريقك التفاوضي مساويا لعدد أعضاء الفريق الآخر، وأختر أعضاء فريقك بعناية.

١١-تجنب التعقيد وإذا لم تستطع فابدأ المفاوضات على الأقل بملخص مفهوم، فالناس عادة لا يوافقون على الأشياء التي لا يفهمونها.

١٢-تنبه إلى عملية ترتيب المكتب فقد يحاول الطرف الآخر إظهار تفوقه من خلال اختيار المكتب وترتيبه بطريقة مناسبة، ولاحظ نوافذ غرفة المفاوضات فقد يتعمد الطرف الآخر أن يجلسك مواجها للشمس أو لضوء ساطع.

١٣-كن حذرا من الشخص المداهن فالشخص الذي لا يعرفك معرفة حقيقية قد تحمل مداهنته معاني عدم الإخلاص. ولا تفرط في منح الثقة للطرف الآخر ولا تدع الطرف الآخر يطلع على ما تعده من تقارير ولا تنخدع بظواهر الأمور.

١٤-لا تقع بشراك من يفتعل الغضب فبعض أعضاء الطرف الأخر ربما يتفوه بكلمات غاضبة لحملك على فقدان توازنك. تحكم في أعصابك ولا تسرع في الرد لكي تكون متأكدا مما ترغب في التلفظ به.

١٥-تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها. بخاصة إذا ما قام بصياغتها الطرف الآخر.

رابعاً: مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية:

تتمثل المبادئ الأساسية المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية فيما يلي:

١- أطرح أسئلة للحصول على إجابات إيجابية ودع الآخرين يقولوا ((نعم))، وتذكر معنا ما يلي، (ضرب الحجاج أعناق أسرى جيء بهم إليه، فلما جاء إليه احدهم ليضرب عنقه، فقال للحجاج والله لئن أسأنا في الذنب فما أحسنت في العفو، فقال الحجاج أف لهذه الجيف، أما كان فيها احد يحسن مثل هذا"وأمسك عن القتل").

٢- كن مرنا فالتنازل المقدم منك يمهد الطريق لتلتقي بالطرف الآخر.

٣- توصل إلى اتفاق وحاول إرضاء الطرف الآخر في مسألة تجدها مهمة بالنسبة له.

٤- أجل مناقشة القضايا الأساسية وأعط الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقويم أبعاد الموقف. إذ ربما يتطلب الأمر تغيير الاستراتيجية أو حتى تغيير الأهداف.

٥- كن على بينة من انك سوف لن تقاطع في الاجتماع وحافظ على الاجتماع في مساره الصحيح.

٦- تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة فلا تتوقع أن تكسب شيئا من مفاوض متعب حتى لو استخدمت جميع ما لديك من قوة تفاوضية.

٧- غادر غرفة الاجتماعات إذا ما أردت التشاور مع مساعديك ووجدت في ذلك فائدة.

٨- كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية ولكن في الوقت المناسب.

٩- عالج توتر المشاركين فإذا ما شعرت أنهم في حالة من التوتر فأقترح وقتا للراحة.

١٠- لا تكن معقدا للأمور. فكلما كان الأمر سهلا من وجهة نظر الآخرين كانت استجابتهم أسرع وأكثر ايجابية.

١١- أجلس على رأس مائدة الاجتماعات مديرا ظهرك للنافذة ومقابلا الباب ووجه عملية الجلوس واقترح خطط الغداء وكن البادئ في العمل.

١٢- أطرح خطة شاملة لأعمال الاجتماع وفي غير ذلك فإن المفاوضات ستبوء بالفشل.

١٣- أحرص على أن يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى، إذ كلما كان عدد المشاركين قليلا كلما كانت فرصة الوصول إلى اتفاق أسرع.

١٤- قدم تنازلاتك بحذر إذ أنه من السهل عليك في أثناء الاجتماعات أن تلتزم بشيء ما.

١٥- لا تضيع وقتك ووقت الآخرين، وتعرف على برنامج كل شخص في المفاوضات وخذ ذلك بعين الاعتبار.

١٦- لا تطل وقت الاجتماع إذا ما شعرت أن أهدافك تحققت، وكن محددا في العرض الذي تقدمه للطرف الآخر.

١٧- أطلب استراحة قصيرة، وإذا كنت لا تستطيع أن تترك غرفة المفاوضات فإنه يمكنك أن تقتطع بعض الوقت بأن تحول سير الحوار لدقائق بأية طريقة.

مناهج التفاوض والدافعية

مناهج التفاوض:

أولاً: عوامل اختيار المنهج التفاوضي:

يمكن لكل طرف من أطراف التفاوض أن يساوم من اجل الحصول على حصة أكبر من قيمة ثابتة محددة وهذا ما يطلق عليه (منهج المساومة).

كما يمكنه أن يجد حلاً للمشكلة المتنازع عليها بحيث تزداد المكاسب التي يحصل عليها كل طرف من أطراف التفاوض، وهذا ما يطلق عليه (منهج الجهد المشترك لحل المشكلات).

هناك عدة عوامل تحدد أي من هذين المنهجين يمكن أن يلجأ إليه المفاوض أهمها:

١- طبيعة القضايا المتنازع عليها:
أن القضايا المتنازع عليها ذات البعد الواحد تشجع على تبني (منهج المساومة). في حين القضايا ذات الأبعاد المتعددة تشجع على تبني (منهج الجهد المشترك لحل المشكلات).

٢- العلاقة بين أطراف التفاوض.

٣- نماذج شخصية أطراف التفاوض:
يشكل العنصر الإنساني عاملاً مهماً ورئيسياً في المفاوضات، فالمفاوضات تتأثر بمجموعة من الاعتبارات أكبر من مجرد الاعتبارات المنطقية والعقلانية، والناس غالباً ما يتصرفون بطرق غير منطقية وغير متوقعة.

٤- الوقت المتوافر للتفاوض:
إن منهج الجهد المشترك لحل المشكلات بطريقة بناءة وهادفة يتطلب وقتاً طويلاً، وعندما يكون الوقت قصيراً يبرز ميل لتبني منهج المساومة. وعادةً ما يستغل المساومون بالعادة الوقت القصير لإجبار الآخرين على التوصل إلى اتفاق.

٥- ميزان القوة:
إذا امتلك أحد الطرفين قوة فعلية أو توقع أن تكون له قوة أكبر من الطرف الآخر، فإن هذا الطرف ستكون لديه رغبة في استخدام منهج المساومة، إذ من الأسهل والأسرع استخدام هذا المنهج بالاستناد إلى القوة بدلاً من الاهتمام بحاجات الطرف الآخر.

وعندما يتضح أن كلا الطرفين يتمتعان بقوة متساوية تقريباً فستكون النية متجهة أكثر نحو تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات.

يوضح الجدول التالي أثر العوامل المختلفة على تبني كل من منهج المساومة، ومنهج الجهد المشترك لحل المشكلات:

العامل	المنهج المناسب	
	المساومة	الجهد المشترك لحل المشكلات
١- طبيعة القضايا المتنازع عليها	▪ ذات بعد واحد ▪ مبلغ ثابت	▪ ذات أبعاد متعددة ▪ مبلغ قليل قابل للزيادة
٢- العلاقة بين أطراف التفاوض	▪ مستقلة	▪ إعتمادية
٣- نماذج أطراف التفاوض	▪ آخذون	▪ معطون / آخذون
٤- الوقت المتاح	▪ قصير	▪ طويل
٥- ميزان القوة	▪ في جهة واحدة	▪ متوازن

ثانياً: منهج المساومة:

إن منهج المساومة أسهل من منهج الجهد المشترك لحل المشكلات. ويستخدم هذا المنهج عندما تكون القضايا المتنازع عليها ذات بعد واحد ويتمثل الهدف في الحصول على حصة أكبر مما سيحصل عليه الطرف الآخر.

وهناك سياسات وتكتيكات معينة لمنهج المساومة، ويتحدد استخدام هذه السياسات والتكتيكات بالموقف وبالقواعد الأخلاقية لدى المفاوض. فاستبعاد بعض القضايا

بوصفها غير قابلة للتفاوض والتركيز على بعضها الآخر يعتبر سلوكاً أخلاقياً وتقليدً مقبولاً في المفاوضات. أما المحاولة المعتمدة لتزويد الآخرين بمعلومات كاذبة بهدف تضليلهم فإنها لا تعتبر سلوكاً أخلاقياً.

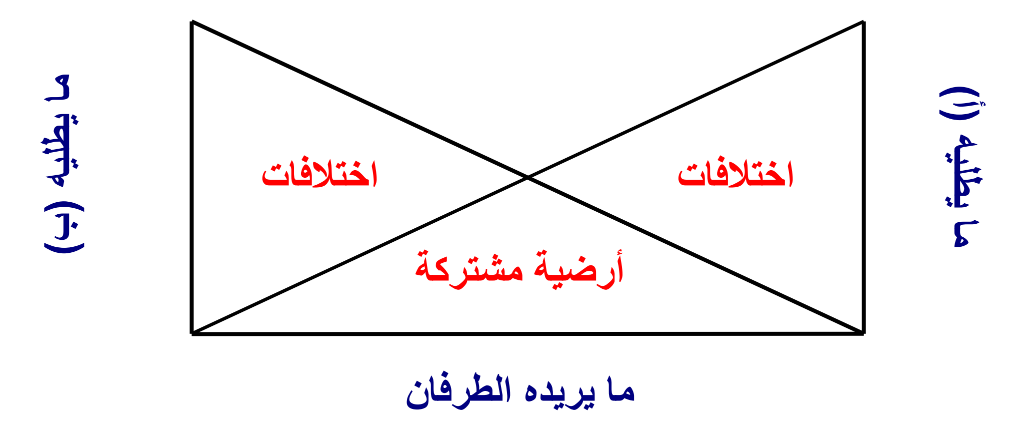
ثالثاً: منهج الجهد المشترك لحل المشكلات:

إن الهدف الأساسي للتفاوض بإتباع منهج الجهد المشترك لحل المشكلات هو إيجاد حل تعاوني للمشكلة، بحيث يتم إيجاد مبلغ أكبر لاقتسامه بين الطرفين، وتكون النتيجة (ربح / ربح) لكلا الطرفين.

إن استخدام هذا المنهج يتطلب ولاشك مهارة عالية في التفاوض وبخاصة في الحالات التي يمكن أن ينهار فيه الموقف وينقلب إلى موقف مساومة.

إن هذا المنهج يتطلب قسطاً كبيراً من تبادل المعلومات أكبر مما يتطلبه منهج المساومة، فإذا لم يتوافر مثل ذلك فإن المفاوضات ستتبنى منهج المساومة.

رابعاً: المفاوضون والأرضية المشتركة:



ما يريده الطرفان

عادة ما يبدأ المفاوضون المهرة من الأرضية المشتركة قبل أن يحاولوا تقليص الاختلافات كما هو موضح في الشكل.

ويوضح هذا الشكل المصالح المشتركة بين طرفي التفاوض التي تكون مبرراً كافياً لالتقائهما. كما يوضح مناطق الاختلاف بينهما.

إن استعمال اللغة نفسها والتعبيرات نفسها يساعد في التركيز على الأرضية المشتركة، فإن البناء القوي على أرضية مشتركة في بداية المفاوضات يساعد على تحمل الضغوط التي ستأتي.

خامساً: المفاوضون ومواجهة الاختلافات:

يتجه المفاوضون المهرة من الأرضية المشتركة نحو تقليص الاختلافات الصغرى قبل معالجة الاختلافات الكبرى، أما إذا ابتدأ الطرفان من النهايات القصوى لاختلافاتهم فلن يلتقيا في المنتصف.

سادساً: تغيير سلوك الطرف الآخر في المفاوضات:

ترتكز على مبدأين رئيسيين:

١- من اليسير أن تجعل الناس يغيرون أو يعدلون سلوكهم بدلاً من أن يغيروا أو يعدلوا مواقفهم، وعندما يتغير السلوك تتغير المواقف تدريجياً.

٢- تنزع السلوكيات التي تعزز إيجابياً إلى الثبات والاستمرار. أما السلوكيات التي تعزز سلبياً فتنزع إلى الاختفاء.

الدافعية والتفاوض

أولاً: نظرية ماسلو في الحاجات:

يفترض ماسلو أن لدى كل شخص مجموعة من الحاجات التي تتطلب إشباعاً، وأن هذه الحاجات هي التي تدفع هذا الشخص للقيام بنوع من السلوك الموجه نحو الهدف، وهو الهدف الذي يأمل أن يشبع له حاجته.

ويقسم ماسلو هذه الحاجات إلى خمس مجموعات معروفة:

١- الحاجات الفسيولوجية:

وهي الضرورات المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة، وتشمل المأكل والملبس والمأوى والنوم والراحة والهواء وما إلى ذلك.

٢- حاجات الأمان:

يمكن التعبير عن حاجات الأمان في صورة الرغبة في الحماية ضد الأخطار التي يتعرض لها الإنسان، مثل الحريق والحوادث وأخطار التهديد والحرمان من الأمان الاقتصادي.

٣- الحاجات الاجتماعية (المحبة والانتماء):

وتتعلق هذه الحاجات برغبة الفرد في أن يشعر بالانتماء للآخرين وبقبول الآخرين له.

٤- حاجات المركز والمكانة (الاحترام والتقدير):

وهذه الحاجات لها شقان:

- الاعتداد بالنفس مثل (الثقة بالنفس واحترامها والجدارة والاستقلال والحرية).
- حاجته إلى الشعور باعتراف الآخرين به.

٥- حاجات تحقيق الذات:

ويعني تحقيق الذات رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد.

علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية:

١- لكي تظهر علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية من خلال حاجات تحقيق الذات لا بد للمفاوض من أن يشبع الحاجات الأخرى في المستويات الأدنى. وبالتالي لابد له أن يضمن إشباع حاجات البقاء (المكان والتجهيزات المناسبة ونحوها) وأن يشبع حاجات الأمان بضمان عدم التهديد. كما لابد له من إذابة الجليد وإيجاد جو اجتماعي مناسب مع الفرق التفاوضية. إن إشباع الشعور بالذات يعتمد بشكل كبير على تقويم الشخص لذاته، فإذا اتصفت قيمه بالوضوح والصراحة والإبداع فإنه سينجذب نحو (التوصل إلى اتفاق).

٢- هناك كثير من الأشخاص الذين يعتقدون أن إشباع حاجات المركز والمكانة وتحقيق الذات يتم من خلال الحصول على أكبر حصة في المفاوضات، ومن خلال كسب الاحترام. ويعني ذلك:

- احترام زملائه، ولا يتم ذلك له إلا من خلال وجود أهداف واضحة للمفاوضات التي يقوم بها.
- احترام الطرف الآخر، وهنا إذا كان نظامه القيمي يركز على المكاسب المادية فإنه سيعتقد أن احترام الطرف الآخر له يعتمد على نجاحه في الحصول على هذه المكاسب.
- احترامه لنفسه، ويتحقق له ذلك بنجاحه في السعي للتوصل إلى اتفاق والحصول على مكاسب.

ثانياً: نظرية ديفيد ماك ليلاند:

يبين البحث وجود ثلاث حاجات تؤثر في سلوك الفرد:

١- الحاجة إلى الإنجاز:

يظهر المفاوضون المحترفون اندفاعاً قوياً لإبرام اتفاقيات ذات أثر فعال. ولديهم عادة دافع داخلي للتحسين، ويهتمون بالنتائج، ويميلون إلى تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات.

٢- الحاجة إلى الانتماء للآخرين:

إن هؤلاء الأفراد يحاولون شراء الصداقة لكنهم في النهاية يفقدون احترامهم لأنفسهم، وإن ميلهم إلى وسائل تهدئة الأوضاع في أثناء إجراء المفاوضات يؤدي عادةً إلى تصعيد طلبات الخصم.

٣- الحاجة إلى السلطة والنفوذ:

إن المفاوضين الذين لديهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائماً إلى ممارسة التأثير، ويستخدمون علاقات النفوذ، ويحاولون إقناع الآخرين بما يريدون أن يعملوه.

ثالثاً: نظرية الأنا:

ثمة نظرية أخرى تلخص احتياجات الأنا في ثلاث نقاط:

١- الإنجاز	(الحاجة إلى التوصل إلى نتائج)
٢- الإنتماء	(الحاجة إلى الارتباط بالآخرين)
٣- القوة	(الحاجة إلى التأثير في الآخرين وفي المواقف)

مهارات حلَ الصراع

يعني هذا المبحث بالمهارات المتعلقة بحلَ الخلافات بين الناس، وهذه المهارات كثيرة ومتنوعة. وتتوقف المهارات المطلوبة على طبيعة الخلاف وعلى اتجاهات الأطراف المعنية فيه. لذا فإن المهارة الرئيسية للمفاوض هي أن يكون حاذقاً في تحديد مجموعة المهارات التي يجب استخدامها.

تحديد طبيعة الصراع:

ينشأ الصراع بسبب عدم اتفاق طرفين أو أكثر على حلّ مشكلة ما، مما يستدعي بذل جهود مشتركة من قبل كلا الطرفين (أو الأطراف) للتوصل إلى حل. وتتوقف عملية حل الصراع على الكيفية التي يدرك بها كل طرف ذلك الصراع. هذا الإدراك هو الذي يحدد طبيعة الصراع، وليس حقيقة الصراع نفسه، ويحدد أيضاً الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها لحل ذلك الصراع.

ويميز الباحثين بين نوعين من الصراع هما:

١- الصراع التكاملي:

يوجد هذا النوع من الصراع عندما تدرك الأطراف المعنية بأن الحل التعاوني للمشكلة هو الذي سيوصلها إلى حل يخدم مصالحها. بمعنى آخر ليس هناك مكسب مقابل خسارة.

٢- الصراع غير التكاملي:

يتميز هذا النوع من الصراع بما يمكن أن يسميه أنصار نظرية الألعاب "حاصل الصرف"، وهذا يعني أن ما يكسبه أحد الأشخاص يخسره الشخص الآخر. كما يتميز بالأهداف المتباعدة أو المختلفة لأطراف التفاوض.

الإصغاء والتواصل:

في كلا النوعين من الصراعات: التكاملية وغير التكاملية، يعتبر الإصغاء وفهم ما يقوله الآخرون أمراً مهماً. ومع ذلك فإن الإصغاء أمر صعب، لأن أفكارك الخاصة ستعمل على تحويل انتباهك بعيداً عما يقوله الآخرون. وستجد نفسك في المفاوضات مشغولاً بالتحضير لحجتك في الوقت الذي يستمر فيه الطرف الآخر في الحديث. أو قد تشعر بالغضب إلى الحد الذي يصعب معه الانتظار لتوضيح وجهة نظرك أو تدافع عنها. وهناك عوامل رئيسية تسبب التشويش في الاتصالات اللفظية، وتؤثر في قدرتك على الإصغاء إلى ما يقوله الآخرون.

يتمثل العامل الأول فيما يعرف بـ" التصفية"، أو بتعبير آخر وجود شكل ما من أشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الآخرين، ومن هذه الأشكال:

١- الافتراضات.
٢- التوقعات.
٣- التصورات أو المفاهيم المسبقة.
٤- الحالة العاطفية
٥- التحيز.

ويطلق على العامل الثاني من عوامل التشويش اسم " الرسائل المزدوجة " وهذا العامل يجعل الإصغاء صعباً؛ لأنك تتلقى أكثر من رسالة واحدة من المرسل.

كذلك، هناك عوامل أخرى تمثل عوائق للاتصالات بحيث أنها يمكن أن تعمل على عرقلة سير المفاوضات، منها: اللغة، والروح السلبية لأحد الأطراف، وسلوكية رئيس الفريق، وعدم المعرفة الفنية بالموضوع أو بالمصطلحات المستخدمة. ولكي يكون الاتصال فعالاً لابد من مراعاة ما يلي:

١- عدم التعالي على الطرف الآخر، وتفهم أهدافه وتحيزاته، والتعرف على ما يثير اهتمامه وشكوكه أو ضيقه وغضبه.
٢- عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق الطرف الآخر وتوتره، وفي الوقت نفسه التغاضي عن الأسئلة المحرجة التي يوجهها إليك.

٣- كن مستمعاً جيداً، وذلك بأن تفرغ عقلك مما يشغله.

٤- تنبه إلى أن الكلمات ليس لها معانٍ. وإنما الناس هم الذين يضعون لها الدلالات، وأنها تعكس الأبعاد الثقافية والشخصية والتاريخية، وأنها ما هي إلا رموز وليست حقائق واقعية.

٥- أنظر إلى من يحدثك، وتحقق من سلامة فهمك، واستخدم أسلوب إعادة الصياغة لتأكيد ذلك، وأكد ما يقوله بالإيماءات.

٦- قم بإلقاء الأسئلة بشكل سليم. فعملية إلقاء الأسئلة تحتاج إلى تفكير. ولذا يجب الحرص في استخدام الأسئلة كأداة تفاوضية، فالسؤال الذكي يبدأ قبل إلقائه بوقت طويل. إذ يمر بالمراحل التالية:

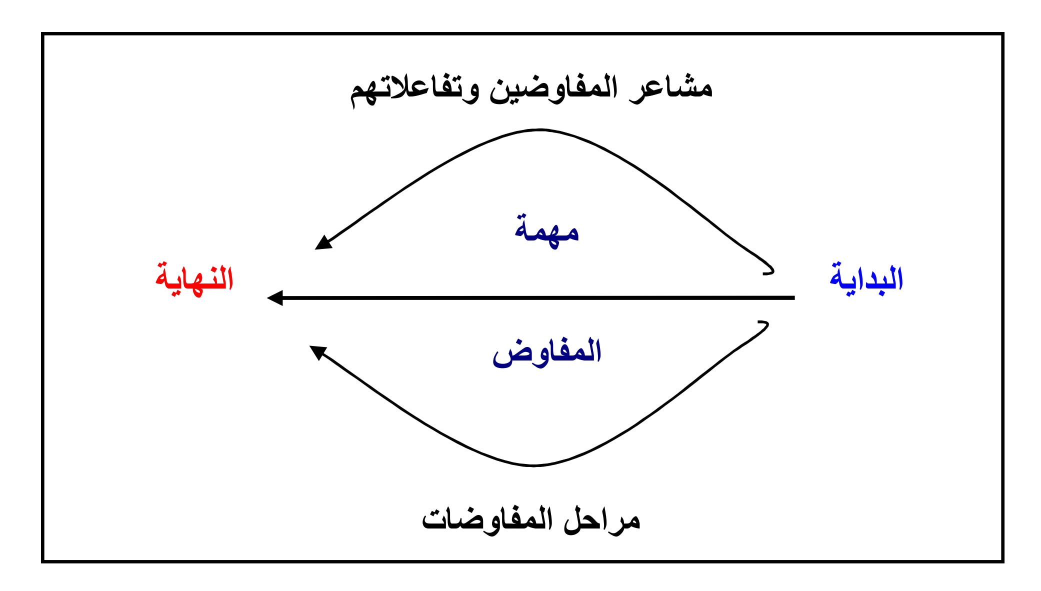
- تحديد الهدف: ويتضمن ذلك تحديد الفائدة من إلقاء السؤال.
- صياغة السؤال بوضوح وهدوء، وجعل الطرف الآخر يدرك أن السائل ينتظر جواباً.
- الإنصات للإجابة: إن الإنصات مهارة تستدعي التركيز وبذل الجهد، لأن الفرد يفكر بسرعة تبلغ سبعة أضعاف السرعة التي يتكلم بها.
- اتخاذ إجراء: بالرغم من أن كل سؤال أو إجابة لا يحتاج إلى اتخاذ إجراء ما، إذ يكتفي أحياناً بالإنصات وإعلام الآخر أنك قد فهمت وجهة نظره، فإنك يجب أن تقوم بعمل ما وفقاً لما عرفته، لكي تجعل لسؤالك نتيجة ويعود عليك بالفائدة.

ويمكن تحديد أنماط الأسئلة التي تفيد في الموقف التفاوضي على النحو التالي:

- الأسئلة العامة: وتهدف إلى الاستطلاع ومحاولة وضع إطار عام للمناقشة.
- الأسئلة المباشرة: وهي التي توجه إلى شخص معين بصيغة محددة.
- الأسئلة الإيحائية: وهي التي تحمل في طياتها توجيه الإجابة في اتجاه معين.
- الأسئلة المحددة: وهي التي تلقى بغرض الحصول على معلومات تفصيلية.
- الأسئلة المبهمة: وهي التي تحمل أكثر من معنى.
- الأسئلة الاستفزازية: وهي التي قد تستهدف إظهار الاختلاف بين آراء فريق الطرف الآخر أو إشغاله أو استثارته.
- الأسئلة التي يجاب عنها بـ " نعم " أو " لا". وهذا النمط من الأسئلة من أكثرها خطورة، ولا يوجه عادة إلا بعد تهرب الطرف الآخر من الإجابة.
- الأسئلة المرتدة: وهي التي توجهها إلى سائلها للتخلص من الإجابة.

فهم العملية التفاوضية

يوضح الشكل التالي العملية التفاوضية:



يجب أن لا يتركز الاهتمام في العملية التفاوضية على النشاط الذهني لعرض الحجج والبراهين، بل لابد من مراعاة الجانب العاطفي أو غير العقلاني أو جانب المشاعر والتفاعلات، وهذا يعني أن عملية المفاوضات تتضمن جانبين هما: جانب المشاعر والتفاعلات، وجانب المهمة التفاوضية.

أولاً: المشاعر والتفاعلات

في المراحل الأولى للمفاوضات، لابد للمفاوض أن يصغي جيداً إلى الطرف الآخر، لكي يتسنى له معرفة مشاعره الكامنة، فهو سيكشف أحياناً عن تلك المشاعر لا شعورياً من خلال سلوكياته، وفي أحيان أخرى ربما يسعى عن قصد إلى إثارة استجابة معينة. لذا، ينبغي على المفاوض أن يكون قادراً على التوفيق أو سماع ما يريد سماعه بحيث يستطيع السيطرة على إجاباته أو التحكم بها. وكلما تقدمت عملية المفاوضات وجب على المفاوض أن يحاول التعرف على سلوكه المتعمد أو المقصود وسلوكه غير الواعي، وذلك من خلال إثارة الأسئلة التالية:

- ما هو التأثير الذي يحاول الطرف الآخر أن يحدثه؟
- ولماذا يريد أن يحدث ذلك التأثير؟
- وفي أيّ من المواقف تظهر عاداته الخاصة؟
- وعندما تظهر تلك العادات، فما الذي تعنيه بالنسبة للإستراتيجية التي يتبناها المفاوض؟

كذلك لابد للمفاوض من أن يوجه لنفسه السؤالين التاليين:

- ما هو شعوري نحو خصمي ونحو المفاوضات؟
- هل هذه المشاعر تعيق الحكم المنطقي على الأشياء؟

فإذا كانت إجابة المفاوض بـ " لا " عن السؤال الأول، وكانت إجابته بـ " نعم " عن السؤال الآخر، فإن على المفاوض أن يفكر حينئذ في أخذ استراحة أو عطلة، وإن كان ذلك متعذراً فليحاول أن يكون مسترخياً، وليجعل تنفسه عميقاً ومنتظما.

إن التعرف على المشاعر والتفاعلات ومحاولة التحكم بها يمكنان المفاوض من التصرف بمرونة بحيث يستطيع تنويع تكتيكاته وإستراتيجياته، بهدف أن تكون منسجمة مع تقدم المفاوضات.

ثانياً: أدوار المفاوضين

إن الهدف النهائي للطرف الآخر هو إقناعك بتقديم المزيد من التنازلات، وهو قد يكون عدوانياً أو ودياً أو دافئاً أو بارداً، الأمر الذي يفرض عليك أن تعرف ماذا يفعل، ولماذا يفعل؟

ومن الأدوار التي يمكن أن يمارسها المفاوض ما يلي:

١- المفاوض العدواني: ويمارس أسلوبه هذا عادة قبل أن تبدأ الجلسة التفاوضية بقصد إزعاج الطرف الآخر.

٢- المفاوض المتوقف قليلاً: وهو المفاوض الذي يصغي للطرف الآخر مع عدم الإجابة السريعة على المقترحات التي يتقدم بها، حتى يعطي إيحاء بأنه يفكر بعمق.

٣- المفاوض الساخر أو الاستهزائي: وهو الذي يستهزئ بمقترحات الخصم.

٤- المفاوض المستجوب: ويهدف إلى اكتشاف موقف الخصم.

٥- المفاوض المتدثر بثياب المعقولية: وهو قناع للمفاوض الذي يبدو عليه التعاون، لكنه يتقدم بطلبات مستحيلة.

٦- المفاوض الذي يلجأ إلى أسلوب " فرق تسد": ويهدف إلى إيجاد الخلاف والنزاع بين أفراد الفريق الخصم، بحيث ينشغل الفريق المفاوض بتسوية خلافاته الداخلية.

٧- مفاوض الـ" البلي بنتر": يتظاهر هذا المفاوض بأنه غبي، وذلك لإزعاج الخصم.

ثالثاً: مراحل المفاوضات:

كما أن المفاوض بحاجة إلى الاهتمام بمشاعر المفاوضين وتفاعلاتهم، فإنه بحاجة كذلك إلى معرفة المراحل التي تمر بها المفاوضات. فبالإضافة إلى أعمال التخطيط التحضيرية التي تتعلق بتحديد الأهداف والإستراتيجيات تتضمن المفاوضات خمس مراحل:

١- التعرف على حاجات الطرف الآخر: إذ لابد للمفاوض من أن يتعرف على حاجات الطرف الآخر وتوقعاته من التسوية الحقيقية.

٢- بناء التوقعات: يجب على المفاوض خلال هذه المرحلة أن يوجد لدى الطرف الآخر شيئاً من التعارض في موقفه.

٣- إيجاد الحركة: يسعى المفاوض الفعال خلال هذه المرحلة إلى حمل الطرف الآخر على تقديم تنازلات من أجل تحريك المفاوضات.

٤- التوصل إلى اتفاق: بعد انتهاء المفاوضات يرغب المفاوض في كتابة الاتفاقية التي تم التوصل إليها.

٥- مراجعة الاتفاقية: إن مراجعة الاتفاقية بعد فترة معينة من بدء التنفيذ (كشهرين مثلاً) تضمن الالتزام بها.

رابعاً: المفاوضات والاتصال

سنحاول تبيان المراحل التي تمر بها المفاوضات، وأساليب الاتصال التي تناسب كل مرحلة منها، وإن كان ذلك لا يعني أن أسلوباً ما يجب أن يقتصر فقط على مرحلة معينة.

(١) المراحل الأولى

يستهدف المفاوض خلال هذه المراحل فهم نظرة الخصم إلى القضايا التفاوضية. ولذا، عليه أن يستخدم الأسئلة التي تبدأ بأدوات استفهام مثل: كيف، ولماذا، وأين، ومتى، وماذا. وأن يستخدم كذلك تكتيك الصمت وإعادة الصياغة.

(٢) المراحل المتوسطة

تستهدف هذه المراحل التحرك من أجل التوصل إلى اتفاق، وفي هذه المراحل يبدأ الأخذ والعطاء. إنه من السهل الدخول في لولب الدفاع والهجوم، حيث تصبح المناقشات مفعمة بالعواطف وغير منتجة بشكل عام. لكن المفاوض الماهر يتجنب هذه المواقف، وإذا ما قام بالهجوم فإنه يفعل ذلك مضطراً، وإذا ما تقدم الخصم خلال هذه

المراحل بمقترحات، فإن ذلك يشكل في الغالب إغراء للمفاوض للتقدم بمقترحات مضادة، لكن المفاوض الفعال يتجنب ذلك.

(٣) المراحل الختامية

الغاية من هذه المراحل هي التوصل إلى اتفاقية. ومن الضروري تفادي الغموض في جميع المفاوضات، وقد يتطلب ذلك ذكر التفصيلات الدقيقة للاتفاقية من خلال استخدام الأسئلة مثل، "هل نحن متفقون على...؟" أو " أعتقد أننا قررنا..." وبالتالي يجدر بالمفاوض أن يكون قادراً على تلخيص النقاط التي طرحت في جلسات المفاوضات، ومن هنا تجيء أهمية تسجيل الملاحظات، وبخاصة ما تم الاتفاق عليه في أثناء المناقشات.

خامساً: قيادة الفريق التفاوضي

أولاً: الفريق المباشر وغير المباشر

يقصد بالفريق المباشر، الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة وفعلية بالعملية التفاوضية. ويقصد بالفريق غير المباشر، مجموعة الأفراد الذين يعملون في منظمة المفاوض من ذوي الاهتمام بنتائج المفاوضات.

إن التفاوض من الأنشطة التي تحتاج إلى العمل كفريق وذلك للأسباب التالية:

١- الحاجة إلى توزيع المهام بين الأعضاء.

٢- أهمية وجود عدة أنماط من المفاوضين.

٣- الحاجة إلى وجود ما يسمى بـ " محامي الشيطان " قبل الاستراحات التفاوضية وفي أثنائها.

٤- توفير فرص التفكير خلال المفاوضات الفعلية.

ثانياً: رئيس الفريق

عند العمل ضمن فريق تفاوضي يتعين على رئيس الفريق أن يكون قادراً على:

١- فهم الضغوط التي يمارسها عليه الأعضاء غير المباشرين.

٢- عقد الاتفاق مع أعضاء الفريق غير المباشر خلال المفاوضات.

٣- الاتفاق مع أعضاء الفريق غير المباشر بشأن الأدوار التي يراد لهم ممارستها.

٤- تنمية مهارات السلوك المرن في أعضاء الفريق.

٥- الحرص على تدعيم العلاقات بين أعضاء الفريق.

٦- تشجيع أعضاء الفريق على مراجعة نتائج المفاوضات.

٧- ترتيب الجلوس بحيث تتوافر فرص التواصل غير اللفظي لأعضاء الفريق.

ثالثاً: تحديد الهدف

إن تحديد الهدف عملية ضرورية فهي تتيح وضع إطار عام للمفاوضات، وتمكن الفريق التفاوضي من توضيح القضايا المهمة التي تشكل الأساس للأهداف والتنازلات.

رابعاً: تحديد مستوى الطموح

تشير الدراسات إلى أن توقعات المفاوض لها تأثير كبير على النتائج، فالذين يتوقعون الكثير يحرزون مثل ذلك، والذين يتوقعون القليل لا يفوزون بالكثير.

خامساً: إيجاد الحركة

إن الهدف النهائي لحل الصراع هو التوصل إلى اتفاق يحقق مصالح الأطراف المتفاوضة، ويعمل على تنمية العلاقة فيما بينهم، أو على الأقل يضمن عدم إلحاق الضرر بهذه العلاقة.

سادساً: تعريف القضية التفاوضية

يجدر بالمفاوض أن يتعرف على حاجات وطلبات الطرف الآخر، وفي المقابل يجب أن يكون واضحاً أمام نفسه بالنسبة لحاجاته، وليدونها في قائمة مرتبة وفقاً لأولويات إشباعها.

سابعاً: وضع الحلول البديلة

على المفاوض أن ينظر إلى الحلول البديلة للصراع لا من وجهة نظره فحسب بل من وجهة نظر خصمه أيضاً.

وعند تقويم الحلول البديلة لابد من الإحاطة بإستراتيجية الحد الأدنى والحد الأقصى، التي تعتبر نهجاً مفضلاً للمفاوضين المحترفين.

ثامناً: اختيار الحل

إن الصراعات التي تُحل بشكل فعال تحتاج إلى تحرك من كلا الطرفين المتنازعين. وتنشأ الحركة من خلال مقايضة التنازلات أو ربط بعضها ببعضها الآخر.

وتقتضي المهارة في مقايضة التنازلات التخلي عن شيء يكّلف المفاوض القليل مقابل الحصول على شيء كبير الأهمية له قياساً بالهدف. ولكي يستطيع المفاوض التنازل عن شيء ما، ينبغي له أن يعلم أن هذا الشيء لابد أن يكون له قيمة معينة عند الطرف الآخر. ومن هنا تأتي أهمية تعريف القضية أو المشكلة التفاوضية من وجهة نظر الطرفين بدلاً من وجهة نظر أحدهما فحسب.

ومن الإستراتيجيات المفيدة في تقديم التنازلات " المساومة المشروطة " وتستخدم هذه الإستراتيجية عبارات مثل "إن تفعل كذا أفعل كذا" فكل تنازل يتطلب من الطرف الآخر أن يوافق على تغيير موقفه بالمقابل.

بعض الطرق التي يمكن أن يتبعها الخصم للتغلب على المفاوض:

(١) غير قابل للتفاوض:

لابد أن يدرك المفاوض أن كل شيء يكون قابلاً للتفاوض في وقت ما، وما يجب عليه أن يفعله هو بناء قاعدة قوية لإجبار الطرف الآخر على الجلوس إلى مائدة المفاوضات.

(٢) استشارة الرئيس:

وهنا يبادر الخصم، بعد أن يكون المفاوض قد اعتقد أنه توصل إلى اتفاق معه، إلى القول بأن عليه أن يستشيره رئيسه.

إن التعامل مع هذه الحالة يقتضي من المفاوض أن يتأكد أولاً من مدى السلطة التي يتمتع بها الخصم، فإذا كان لا يملك السلطة التفاوضية فليبحث عن الشخص الذي يمتلكها، وإذا تبين له أنه خُدع فيجب أن يصر على بدء التفاوض من جديد. وعندما يحاول المفاوض إيجاد الحلول للصراعات، عليه أن يتذكر دائماً أن هدفه هو التوصل إلى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين ويعمل على إقامة علاقة منسجمة طويلة المدى. ولكي يحقق المفاوض ذلك عليه مراعاة ما يلي:

أ) فرز القضايا:

تشتمل المفاوضات على كثير من القضايا والأفراد، واعتماداً على ذلك يجب على المفاوض أن يتعرف على القضايا الرئيسية، وأن يتعرف كذلك على الأفراد الرئيسيين، فإذا عرف مع من سيتعامل حقاً، يستطيع عندئذ أن يضع نفسه مكانهم، ويبدأ بعملية التعرف على قوى اللعبة.

ب) تجزئة القضية الكبيرة إلى قضايا صغيرة:

من سبل الخروج من المأزق تجزئة القضية الكبيرة إلى أجزاء، ثم النظر فيما إذا كان الاتفاق متعذر الحدوث بشأن هذه القضايا المجزأة.

ج) عدم الخلط بين القوة وبين تكتيكات عرض القوة:

هناك جانب آخر من جوانب القوة هو القدرة على تقديم مقترحات للطرف الآخر لا تحتاج إلى الإجابة عنها إلا بكلمة "نعم". وكلما سهل المفاوض على الطرف الآخر الوصول إلى القرار، ازداد احتمال اتخاذه لذلك القرار.

د) التعامل مع التهديدات والعروض:
يمكن النظر إلى التهديدات بوصفها محاولات لزيادة القوى الدافعة، في حين ينظر إلى العروض بوصفها محاولات إزالة بعض القوى الكابحة.

سادساً: معالجة التوتر:

التوتر حالة طبيعية في التفاوض. ويمكن أن يتعمده المفاوض من أجل الإخلال بتوازن الخصم. وللتوتر أسباب عديدة هي:

أولاً: البيئة الداخلية.

ثانياً: المفاوض.

ثالثاً: العملية التفاوضية

رابعاً: الطرف الآخر.

سابعاً: الأخطاء المتكررة للمفاوض:

ثمة ثلاثة أخطاء خطيرة لها أهمية خاصة، بسبب حدوثها المتكرر في المفاوضات، وهي خطأ المنظور، وخطأ الفهم، وخطأ المنفعة:

(١) خطأ المنظور:

يعني خطأ المنظور الإفراط في التعويل على النتائج ذات المدى القصير دون الاهتمام بآثارها المستقبلية.

(٢) خطأ الفهم:

تنتج أخطاء الفهم عندما لا يعرف المفاوض الاختلافات الأساسية بينه وبين خصمه، وقد يكون هذا الخطأ مبرراً بالنسبة للاختلافات غير الظاهرة بين الطرفين.

(٣) خطأ المنفعة:

تنبع أخطاء المنفعة من تقدير قيمة الشيء الذي يحوزه المفاوض، فالمفاوض يخطئ في تقدير أهمية ذلك الشيء بالنسبة للخصم، فيقدره بأقل من قيمته كنزعة طبيعية لديه.

الإعداد للمفاوضات وأهداف المفاوضات

تمثل المفاوضات محاولة من قبل طرفين (أو أكثر) لتغيير شروط وظروف العلاقات القائمة بينهما إلى وضع يحقق مصلحة كلا الطرفين. وبناء على ذلك، ينبغي للمفاوض أن يكون حذراً بالقدر الكافي حتى لا يقع فريسة الدهشة والحيرة.

أولاً: الاستعداد للتفاوض:

قبل أي اجتماع، على المفاوض أن يستعد له، وبعد كل اجتماع عليه أن يقوم التقدم الذي أحرزه ويعدل من إستراتيجيته، ويستعد مرة أخرى.

إن عملية التفاوض عملية مجهدة ومعقدة، ويعتمد نجاحها إلى حد كبير على الإبداع الذهني، والسلوك المرن، والتحضير الجيد، ويستهدف الإعداد الجيد للتفاوض، عادة ما يلي:

(١) تحليل القضايا *Analyze the Issues* :

تتمثل الخطوة الأولى في التحضير للمفاوضات في تحليل وتعريف مختلف القضايا التي ينبغي أن تُسوى خلال المفاوضات.

(٢) تجزئة القضايا *Fractionate the Issues* :

عند تحديد جميع القضايا الممكنة، تتم تجزئة كل قضية إلى عناصرها الأساسية.

(٣) تصنيف القضايا *Classify Issues* :

بعد تحليل القضايا وتجزئتها، لابد من تصنيفها وفق معيار " ربح مقابل ربح " و "ربح مقابل خسارة".

(٤) التعرف على حاجات الخصم *Identify Opponent's Needs* :

للخصم نوعان من الحاجات: حاجات تتعلق بالقضية التفاوضية Issue Needs، وحاجات تتعلق بذاته أو حاجات نفسية.

(٥) تحديد مستويات الطموح *Determine Aspiration* :

يجب تحديد مستويات طموح الخصم في صورة " حد أدنى " و " حد أعلى ".

(٦) تحديد العلاقات المرغوب فيها

Determine the Personal Relationship Desired

تستهدف عملية الإعداد للمفاوضات تحديد العلاقة المرغوب فيها بين أطراف التفاوض بعد إتمام عملية المفاوضات، فهل يرغب المفاوض في:

- عدم وجود علاقة متبادلة بين أطراف التفاوض.
- تفاعل مستمر في ظل اعتمادية ضعيفة.
- علاقة متبادلة قوية.

(٧) وضع الأهداف *Setting Goals* :

ما لم تعرف إلى أين ستتجه فلن تستطيع تحقيق أي شيء. إنها حقيقة بديهية في المفاوضات.

(٨) إعداد جدول الأعمال *The Agenda* :

يجب على المفاوض أن يقوم بإعداد جدول الأعمال قبل الدخول في المفاوضات، وأن لا يقبل جدول أعمال الخصم إلا بعد التأكد من حياديته أو إذا كان لصالحه.

(٩) الإعداد المادي *The Physical Arrangement* :

هل من الممكن أن تفاوض في مكانك، أو أن تفاوض على أرض الخصم، أو في مكان محايد ؟. ولكي تستطيع أن تجيب على هذه الأسئلة لابد من وجود الإعداد المادي.

(١٠) استخدام الوكلاء *Use of Agents* :

إذا كانت القاعدة العامة التي يجب أن يضعها المفاوض نصب عينيه هي عدم التفاوض مع وكيل الخصم، فإنه في الوقت نفسه ينبغي أن يعي المزايا المترتبة على استخدام وكيله الخاص.

(١١) المستمعون *Audience* :

شأن المفاوضين كشأن كثير من الناس، يريدون أن تكون ردود أفعالهم إيجابية لا سلبية. ويتجه المفاوضون عادة إلى الدفاع عن ما يعتقدون أنه يمثل موقف المستمعين.

(١٢) التخطيط التكتيكي *Tactical Planning* :

يتضمن التخطيط التكتيكي تحديد التكتيكات التي يمكن استخدامها، كالتكتيكات التي تساعد الخصم على حفظ ماء وجهه، وتكتيكات كسر الجمود، وغيرها.

(١٣) طلب الافتتاح *the Opening Demand* :

إن للطلبات الافتتاحية (الأولية) تأثيراً كبيراً على النتائج، لأنها تؤثر بشكل رئيسي على الأطراف المتفاوضة وعلى مستويات طموحاتهم.

(١٤) قائمة التنازلات *Concession Pattern* :

يجب على المفاوض قبل البدء بالمفاوضات أن يعد قائمة بالتنازلات التي يرغب في تقديمها.

(١٥) التخطيط لكسر الحواجز أو الخروج من المأزق

Planning for Breaking Impasses:

إن وصول المفاوضات إلى طريق مسدودة يوجد توتراً كبيراً في جو المفاوضات. ولذا من الضروري التخطيط لطرق وقواعد كسر الحواجز قبل البدء في المفاوضات.

(١٦) خطط لجعل الخصم يشعر بالارتياح

Planning to Make The Opposing Negotiator Feel Good

إن المفاوضين الذين يقدمون التنازلات بشكل متكرر يشعرون بأنهم فقدوا احترامهم لأنفسهم، وكلما كان موقف المفاوض قوياً كان من الصعب عليه أن يتخّلى عنه.

ثانياً: خطوات الإعداد للمفاوضات:

إنه لا يمكن التقليل من أهمية الإعداد الفعال للمفاوضات. فالمفاوض والخصم يتوافر لهما تقريباً المقدار الزمني نفسه للإعداد، ولكن الكيفية التي يستغل بها كل منهما وقت الإعداد تؤثر في كيفية تطور المفاوضات وربما في كيفية اختتامها.

ويتطلب الإعداد للمفاوضات إتباع الخطوات التالية:

أولاً: جمع البيانات وتنظيمها *Collecting & Organizing Data*:

إن عملية جمع البيانات ووضعها في شكل قابل للاستعمال في أثناء الإعداد للمفاوضات يمكن تجزئتها إلى ستّ خطوات جزئية هي:

(١) تجميع الحقائق. (٢) التوزيع إلى فئات.

(٣) تحديد مدى التسوية. (٤) تحديد طرق التفاوض.

(٥) تحديد نقطة البدء. (٦) تكوين المصفوفة.

ثانياً : تحديد الأسئلة:

بعد أن يتم جمع البيانات وتنظيمها لابد من الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- هل هناك أية حلول بديلة محتملة؟
٢- كيف يمكن تقوية النقاط الضعيفة؟
٣- ما هي القيود المفروضة على الطرف الآخر؟
٤- من الذي يدعم هذه القضية، ومن الذي يدعم غيرها؟

ثالثاً: مراجعة البيانات وتنظيم الموقف:

تتضمن عملية الإعداد للمفاوضات مراجعة البيانات، وهنا يتم تنظيم جدول الأعمال، ويتم ترتيب النقاط في الجدول بدءاً من العام إلى الخاص. ولا يمثل هذا الجدول القائمة النهائية التي يعمل بموجبها في المفاوضات، بل هي ترتيب مسبق خاص للتعامل مع القضايا المطروحة. وتتضمن عملية مراجعة البيانات عادة أربع عمليات جزئية، هي: المراجعة، وتعصيف الأفكار، والفحص، وإعداد قائمة بما يجب أو بالأعمال الواجبة.

(نحن لا نحصل على ما نريده في هذه الحياة، وإنما نحصل على ما نتفاوض بشأنه)

ما هو التفاوض ؟

- مناقشة أو حوار بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق على حل قضية أو أكثر يتنازع عليها الطرفان مع المحافظة على المصلحة المشتركة فيما بينهما.
- هو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين طرفين للوصول إلى اتفاق **يفي بمصالح كل منهما**.
- هو عملية الحوار والتخاطب والاتصالات المستمرة بين طرفين أو أكثر بسبب وجود نقاط اتفاق ونقاط اختلاف في **المصالح المشتركة**.
- هو استخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة من خلال إقناع الطرف الآخر على القيام بعمل أو الامتناع عن أداء عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية.

ثالثاً: لماذا يجب عليك تعلم المهارات التفاوضية ؟

أن تعلمك مهارات التفاوض ينبع أساساً من:

- أهمية حسم النزاع بينك وبين الطرف الآخر بطريقة ودية.
- تحقيقك الأهداف المطلوب إنجازها مع المحافظة على العلاقات الجيدة بينك وبين الأطراف التفاوضية، لأنه يساعد الأطراف على التركيز على القضايا الهامة، وإدراك المصالح الحقيقية لجميع الأطراف.
- بناء أسس عمل للنجاح في المستقبل.
- توسيع النطاق لطرح البدائل الجيدة، وتقويم واختيار البديل الأفضل للوصول إلى اتفاق.

رابعاً: متطلبات التفاوض الأساسية

- الصبر.
- اليقظة.
- المرونة.
- الوعي بأسلوب التفاوض الشخصي والتفاصيل المتعلقة بالحالة.
- معرفة أهداف وغايات الطرف الأخر.

خامساً: عناصر التفاوض الرئيسية

١- الموقف التفاوضي (الترابط – إمكانية التعرف والتمييز – الاتساع المكاني والزماني لعملية التفاوض).

٢- أطراف التفاوض.

٣- القضية التفاوضية (اقتصادية – اجتماعية – سياسية...الخ).

٤- الهدف التفاوضي (الاتفاق على عمل شيء – الامتناع عن عمل شيء – أو مزيج من ما سبق).

سادساً: شروط التفاوض

١- القوة التفاوضية.

٢- المعلومات التفاوضية:

- من نحن؟
- من خصمنا؟
- ماذا نريد؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريده؟

٣- القدرة التفاوضية.

٤- الرغبة المشتركة.

سابعاً: أساليب التفاوض

١ - التفاوض بالضغط:

- يرغب المفاوضون أن يحققوا لأنفسهم الفوز دون مراعاة لمصالح الطرف الآخر.
- ليس هناك حاجة لتقديم تنازلات.
- يزيد من احتمال انصراف الطرف الآخر عن موضوع التفاوض.

- استخدام عبارات التهديد.

٢- التفاوض بالإقناع:

- عكس التفاوض بالضغط تماماً.
- الاحتفاظ بالعلاقات المتبادلة.
- محاولة الوصول إلي حل يرضي الطرفين.
- تجنب الصراع مع الطرف الآخر.
- المبالغة في تقديم تنازلات والموافقة على شروط قد تكون في غير صالحهم.

٣- التفاوض بطريقة فوز – فوز:

الفكرة الرئيسية لهذا الأسلوب قيام كلا الطرفين باستكشاف اهتمامات كلاً منهما والتوصل إلى حل يشعر كلاً منهما بأنه الفائز وذلك من خلال:

- التركيز على مصالح جميع الأطراف لا على مواقفهم.
- فصل الشخصيات عن الموضوعات والقضايا.
- إعداد قائمة بالخيارات المثمرة التي تلبي مصالح كل الأطراف.
- بناء النتيجة النهائية على معيار موضوعي.

العوامل الثقافية المؤثرة في عملية التفاوض لدى الشعوب

إذا كانت القاعدة الأولى في المفاوضات هي معرفة ثقافة الطرف الآخر فأن القاعدة الأخرى هي عدم الاعتماد على هذه المعرفة.

ومن هذه العوامل:

١- هدف التفاوض.
٢- الموقف التفاوضي.
٣- أسلوب التفاوض.
٤- الاتصال.
٥- الوقت.
٦- شكل الاتفاق و بناؤه.
٧- تنظيم الفريق.
٨- لغة التفاوض.
٩- نظم التعليم.
١٠- القانون و الأخلاق.
١١- تحمل المخاطر.

خطوات التفاوض

الإعداد الجيد للتفاوض

تكتيكات مهمة في عملية التفاوض

١- المساومة:

- تقوم على استبدال شيء بآخر – شيء مقابل شيء.
- لا تنازل بدون مقابل.

٢- إعادة صياغة الهجوم:

- إذا هاجمك الطرف الآخر لا تقوم بمهاجمته شخصياً بل توقف واصمت ومن ثم هاجم الموضوع لا الشخص.

٣- قد يضرك أكثر مما يضرني:

- هو تكتيك مفضل لدى الكثيرين بمعنى أن الموافقة عل اقتراح الطرف الآخر قد يؤدي إلى الإضرار به في المستقبل.

٤- إنهاك قوى الخصم:

- إنما النصر صبر ساعة.
- أطل الوقت اذا شعرت انه متعجل.

٥- (س ، ص):

- المفاجأة بعكس ما يتوقع.
- طرح اقتراح مضاد.
- تجزئة القضية.
- لا تطرح القضية بشكل كلي.

أولاً: تكتيكات تفاوضية

- الطيب والشرير.
- طلب اللحظة الأخيرة.
- يقدم الطلب مفاجأة حين توشك المفاوضات على الانتهاء.
- التركيز والإهمال.
- إظهار ما ليس مهما له وإخفاء ما هو مهم.

- التظاهر بعدم الفهم وإعادة التفسير.
  - الهدف هو دفع الطرف الآخر للحديث أكثر بغية الوصول إلى نواياه الحقيقية.
- (نحن) مكان (أنت وأنا).
  - نحن تعني مصالح مشتركة.
  - أنا تعني صالحي وحدي.
  - أنت تعني المنافسة.

ثانياً: تكتيكات مهمة في عملية التفاوض

- لا تندفع نحو النهاية.
- التحذير لا التهديد.
- ترك مخرج للطرف الآخر.
- التظاهر بالانسحاب:
  - يؤدي إلى توتر الطرف الآخر.
  - أحد أنواع الضغط على الطرف الآخر.

ثالثاً: أنماط المفاوضين

١- المفاوض الواقعي (العملي):

يتميز الواقعيون بشدة الحساسية تجاه الوقت، فهم يريدون المعلومات مباشرة ولا شيء سواها، فلا يميلون للأحاديث الهامشية، وهم منظمون ورسميون.

٢- المفاوض الانفتاحي:

على العكس من العملي و الواقعي، نجد المتساهلين والمنفتحين الذين يهمهم الابتعاد عن جو العمل ليحصلوا على قليل من الدعابة.

٣- المفاوض الودود:

يمتاز الودودون بحب الناس والتصرف بطريقة عاطفية تجاههم، ويحتاجون للاطمئنان قبل التصرف، لذا يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون التفاوض تحت أي ضغوط.

رابعاً: صفات المفاوض الجيد

- فاوض من يملكون سلطة.
- ضع أهداف كبيرة.

- لا تركز على الأهداف قصيرة المدى.
- كن هادئا ولا تظهر ضعفك أمام الآخرين.
- لا تروج لنفسك وروج لأفكارك وكن كما أنت.
- لا تستعجل الأمور.
- راع مبدأ السرية واحرص على عدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
- **لا تقدم العرض الأول.**
- لا تحرج الأشخاص الآخرين.
- أحذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع.
- لا تسرف في الضغط على الآخرين.
- اقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
- لا تطل وقت الاجتماع.
- قدم تنازلات بحذر
- تعامل مع الطرف الآخر بصفته طرفاً قوياً.

خامساً: نجاحك مرهون بالعوامل التالية

- أن تعد نفسك جيداً لعملية التفاوض.
- أن تختار الإستراتيجية والتكتيك المناسبين لتحقيق هدفك التفاوضي.
- أن تكون ذكياً في استخدام الوقت المتاح.
- معرفة الطرف الأخر.
- أن تستخدم الأسئلة استخداماً جيداً.
- طبيعة العلاقات بينك وبين الأطراف الأخرى المتفاوضة.
- قيم مراكز القوة النسبية للأطراف المتفاوضة، وكن قادراً على توظيفها لخدمة إتمام المفاوضات.
- اعتنى بصياغة الاتفاقيات والعقود.
- استعن بالاستشارة والوساطة والتحكيم إذا كان مفيداً لك.

سادساً: لعبة الشطرنج

- **مناورات الافتتاح**
  - اطلب أكثر من ما تتوقع.
  - لا تقل نعم للعرض الأول.

- كن بائعا متمنعاً ومشترياً تمنعاً.

- **مناورات المرحلة الوسطى من التفاوض**

- الضغط بدون مواجهة: مناورات السلطة العليا (الطيب والشرير).
- النقلة الإجبارية: لا تحدد مطالبك بالأرقام ولكن استخدم عبارة **"عليك أن تقدم لنا أفضل من هذا "** ثم لذ بالصمت.

- **مناورات الختام**

- الاستعانة بمطلب أو قضية مزيفة (موعد التسليم).
- الخطأ المتعمد (عدم تسجيل أحد بنود العقد).
- التصعيد (إذا شعرت بمحاولة تغيير شروط العقد من الطرف الآخر) (حسنا دعنا تعاود التفاوض من جديد فإنني في الأصل لست راضيا عن اتفاقنا السابق).
- التشتيت: من عوامل التشتيت أيضا ثرثرة الطرف الآخر وصوته العالي. في هذه الحالة لا تظن أن المفاوضات تجري على نحو سيئ بسبب هذه الأساليب التفاوضية العتيقة، فأصحاب الصوت العالي هم أكثر المفاوضين استعدادا لتقديم تنازلات.
- تحجيم التنازلات (لا تعطي تنازلات أكبر من تنازلاتك السابقة).
- التظاهر بالضعف (التغابي) لا تضع نفسك في زاوية ضيقه.
- دع الطرف الأخر يلتزم أولاً.

التفـاوض الـدولــي

- **الأمريكيون:**

لا يميلون لإضاعة الوقت. فهم عمليين ومباشرون وعينهم دائما على الساعة وعلى السطر الأخير من العقد.

- **الأوربيون:**

مثل الأمريكيين لا يتركون العواطف تسيطر على المفاوضات.

- **الألمان:**

يصبون جل اهتمامهم على إتمام الصفقات. لكنهم يبدون اهتماما واضحا بالألقاب ويحبون سماعها.

- **الإنجليز:**

أيضا غير عاطفيين و لكنهم على استعداد لقضاء مزيد من الوقت للتفاوض عندما يتوقعون نتائج أفضل. فهم أكثر دبلوماسية، لكنهم يتضايقون من الأسئلة الشخصية.

- **الفرنسيون:**

عندما يقولون (**نعم**) فهم يعنون ربما، أما (**لا**) فتعني دعنا نبدأ المفاوضات.

- **الروس:**

عندما يقولون: "إن الأمر لن يكون مريحا لنا" فهم يعنون "إن ما تقوله مستحيل".

- **الآسيويون:**

يهتمون بالعلاقات، ويثقون بمن يتفاوضون معه أكثر من ثقتهم بالعقد ويعتبرون الاتفاق بداية وليس نهاية المطاف. وفي بعض البلاد الآسيوية يمكن إلغاء العقد بسهولة مع تغير الظروف. فاليابانيون مثلا لا يحبون قول (لا). وعندما يقولون " إن الأمر سوف يكون صعبا"، فهم يعنون (لا بالتأكيد).

- **الشرق أوسطيون:**

هم أقل اهتماما بالوقت، وأكثر اهتماما بالعلاقات الإنسانية. ويعتبرون العقد مجرد بداية للمفاوضات.

موقف الدين الإسلامي من عملية التفاوض

- قال تعالى: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ﴾ {النحل:١٢٥}.

- وقال تعلى: ﴿لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ﴾ {البقرة:٢٥٦}.

- ويقول الإمام علي ﷺ "الناس صنفان: أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق".

الفصل السابع

نماذج من إدارة الأعمال في الثقافات المتعددة

أولاً: الإدارة اليابانية

تاريخ اليابان

- يعتبر الشعب الياباني من أكثر الشعوب العالم ارتباطا بأرضه.
- يرجع أصل الشعب الياباني إلى الشعب المغولي، وقد انعزل اليابان عن العالم وعن من حولها لمئات السنين.
- يرتبط الولاء القومي الياباني في الأساس بالتجانس العرقي مما حقق الانسجام بين أفراد الشعب بما تم تجذيره من الروح العسكرية في التضحية بالحياة في ساحة الحرب بصفته جزء من القيم والشرف والدلالة على الولاء وانتقلت هذه الروح في التضحية في الحياة لصاحب العمل والولاء له.

بعد الحرب العالمية الثانية

بعد الضربة القوية التي لحقت باليابان بعد الحرب العالمية الثانية والتي تخللها إسقاط القنابل الذرية على مدنه والدمار الشامل الذي لحق به في عام ١٩٤٥م، والذي أدى ذلك إلى مقتل ما لا يقل عن ٧٠٠ ألف نسمة بعدها أصبح الإنتاج الياباني لا يزيد عن ١٠٪.

الموارد الطبيعية والاقتصادية

إذا نظرنا إلى إلى الموارد الطبيعية والاقتصادية في اليابان نجد أنه لا يوجد فيها موارد طبيعية مثل الحديد أو البترول، وأغلب البلاد تمتاز بنواحي طبيعية ذات صفة مناخية قاسية من عواصف عاتية، وتشتهر اليابان بالزلازل والهزات الأرضية.

ما هو المورد الذي يتوفر في اليابان ؟

لا يتوفر في اليابان سوى مورد طبيعي واحد هو الأرز والذي يتصف بأنه أفضل الأنواع في العالم.

كيف كان اليابانيون يستغلون موردهم الوحيد؟

كانوا يبيعون الأرز الياباني بسعر عال ويستوردون أرزاً من خارج وطنهم بسعر أقل.

التحول الصناعي

- قامت اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بتحويل جميع المصانع التي كانت تصنع المعدات والآليات الحربية إلى مصانع للسيارات والتقنيات الحديثة مثلها مثل ألمانيا.
- بعد الحرب العالمية الثانية فتحت البلاد على مصراعيها للشركات الأمريكية لإنشاء المصانع.
- اتجهت الإدارة اليابانية بتخصيص ثلاثة يابانيين مع كل خبير أمريكي يعملون معه ويمشون إلى جانبه ويحملون حقيبته ويقرؤون فكره ومذكراته وحتى وصلت بهم إلى حد البحث في مسوداته التي يكتبها ويرميها في سلة القمامة في مكتبه.
- اشتهر عن الطلاب اليابانيين الذين درسوا في أمريكا وأوربا ظاهرة الانتحار في حالة عدم توفقهم في الحصول على الشهادة العالية التي تم ابتعاثهم للحصول عليها من دولتهم اليابان.

النظرة إلى العمل في المجتمع الياباني

- العمل الجاد للياباني شيء مقدس ومن لا يعمل ويحاول الخروج عن المجموعة يجد نفسه مضطراً إلى الانتحار.
- أكثر ما يزعج الهيئات الطبية اليابانية في العصر الحديث ما يسمى باللغة اليابانية (كاروش) وهو يعني الوفاة بسبب الإرهاق أو الإدمان على العمل، والذي يهدد نصف المجتمع الياباني العامل.

الإدارة اليابانية

- تأثرت بالإدارة الأمريكية وطبقت النظريات الإدارية الأوربية والأمريكية وهضموها كما هضموا التقنية الأوربية وأبدعوا في تقليدها بل وأنتجوا أفضل منها.
- الهيكل التنظيمي الياباني يتصف باللامركزية لمحاكاته بالإدارة الأمريكية.
- المدير الياباني (لا يستطيع أن يعين أو يفصل أو ينقل الموظف من إدارته، وإنما يتم ذلك عن طريق الأقسام الخاصة بكل موظف أو قسم إدارة التوظيف).

نظام التوظيف في اليابان

ما هو المقصود بالوظيفة الدائمة ؟

يقصد بالوظيفة الدائمة أن تقوم الشركة بتوظيف الشخص بعد حصوله على مستوى علمي مرموق أو تعليم جامعي بدرجات عالية في تخصصه، ودائماً يعين الموظف بعد مقابلة شخصية واختبار قبول للوظيفة التي يتقدم لها، وفي حالة تعيين الموظف يخضع الموظف للعمل في الشركة لفترة لا تقل عن عشر سنوات يكون بذلك قد تعرف على كل صغيرة وكبيرة في الشركة ويعين في عدة أقسام وإدارات حتى يتمكن من أخذ فكرة كاملة وشاملة عن الشركة، وبعد عشر سنوات يمنح الموظف لقب الوظيفة الدائمة، وبذلك يتحقق للموظف الاستقرار الفكري والنفسي ويكون عنده ولاء لشركته.

السن القانوني للتقاعد

السن القانوني للتقاعد في اليابان هو (٥٥) سنة وبعد ذلك تقوم الشركة باعتماد تشغيل هذا الفرد في الشركات والمؤسسات الصغيرة للاستفادة من خبراته الشخصية حيث أن هذه الخبرات تكون مفيدة في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة، وأيضاً سن التقاعد هذا يساعد على دخول الأفكار الشابة والآراء الحديثة في الشركات.

العرب واليابان ..تجربة طوكيو التنموية في الميزان

صار واضحاً أن التجربة اليابانية في التنمية أعقد وأشمل من أن تختزل في عنصر تقني، إداري، إنتاجي، هو في واقع الأمر ينطوي على إمكانات دفع إنتاجية وتنموية تقدمية كبيرة بلا شك، إلا أنه لا يفسر كل الظاهرة اليابانية التي أثارت العالم وفضوله، من حيث خروج اليابان من تحت أنقاض الدمار الشامل الذي لحق بها في الحرب العالمية الثانية، ومن تحت ركام الهزيمة العسكرية المدوية والهزيمة المعنوية والنفسية الناجمة من تعرض بلاد الآباء والأجداد لأول قصف في التاريخ بالقنابل النووية، الذي مازالت آثاره المادية التي خلفها ذلك القصف المتمثل تحديدا في القصف الأمريكي بالقنابل الذرية، بناء على أوامر الرئيس" هاري ترومان"، لمدينة "هيروشيما" في السادس من أغسطس/آب ١٩٤٥ ومدينة (ناجازاكي) في التاسع من الشهر نفسه، ماثلة إلى اليوم في الذهنية اليابانية، وأن كان اليابانيون لم يعودوا يتحدثون عنها بانكسار، في غمرة نشوتهم بالمنجزات العظيمة التي حققوها والتي نقلت بلادهم من دولة مدمرة إلى دولة عصرية يأتي اقتصادها من حيث الحجم في المرتبة الثانية، بعد الولايات المتحدة الأمريكية.

بهذه المقدمة الواعية يستهل الباحث الاقتصادي البحريني محمد الصياد كتابه الجديد والمهم "العرب واليابان التجربة التنموية اليابانية في الميزان"، وهو الكتاب الذي نتابع نشره تباعاً، حيث يضع بين يدي صانع القرار، الرسمي وغير الرسمي

والقارئ العربي، على حد سواء، رؤية شمولية لتجربة النهضة اليابانية من جميع جوانبها، التاريخية والسياسية والاقتصادية والتعليمية والثقافية، ولكن باستهداف صريح للشأن الاقتصادي، وبحيث تنهض بقية الجوانب الأخرى كمعالجات رديفة مساندة، تخدم وتحقق الهدف المبتغى من وضع هذا المؤلف، وهو تبيان مجموعة العوامل التي نزعم أنها أسهمت في إنجاح التجربة التنموية اليابانية، بما في ذلك المصادفة التاريخية التي خدمت البلاد وأسهمت في تحقيق معجزتها الاقتصادية والتي ذهبت مثلا يشار إليه بالبنان كلما جرى الحديث عن التجارب الإنمائية في العالم.

نظم الإدارة اليابانية تستند إلى مرجعيات اجتماعية وثقافية محلية

يتكون مرتب الموظف الياباني من الراتب الأساسي الذي بدأ حياته به في الشركة، مضافاً إليه علاوات بالنسبة للمدراء أو أصحاب الخبرة الفنية، مع الأخذ بعين الاعتبار في تحديد الراتب حجم الأسرة وتركيبتها وعوامل أخرى، وبالإضافة إلى المرتب الشهري، يتسلم الموظف الياباني مكافأتين كل عام. واحدة في الصيف والثانية في نهاية العام. ومع أنها بدأت باعتبارها نوعا من المشاركة الرمزية في الأرباح السنوية للشركة لتحفيز العاملين، فإنها قد غدت اليوم جزءاً لا يتجزأ من المرتبات والأجور اليابانية.

ويبلغ متوسط المرتب الشهري في اليابان ٥٩٠ ألف ين ياباني، وهو ينخفض بعد خصم الضرائب ومخصصات الضمان الاجتماعي والصحي والمخصصات الأخرى إلى ٤٨٠ ألف ين، وينفق الياباني من هذا المرتب ٣٥٠ ألف ين ويحتفظ بالباقي ونسبته ١٩,٩٪ كمدخرات، ويعمل اليابانيون خمسة أيام في الأسبوع بمعدل ٤٠ ساعة أسبوعيا، بينما يبلغ متوسط عدد أيام الإجازة السنوية ٢٠ يوما.

المكافآت على أساس الأقدمية

يشكل نظام التقدمية الوظيفية أبرز مرجعيات التنمية الإدارية وفلسفتها في اليابان، فعلى أساسها يتم تقرير الترقيات ومستويات الرواتب والأجور، ويسير نظام الأقدمية (Seniority) جنباً إلى جنب مع نظام التوظيف مدى الحياة (Lifetime Employment) ليشكلا العلامة الفارقة الأبرز في نظام الإدارة الياباني. والهدف من وراء نظام التوظيف مدى الحياة ونظام اعتماد الأقدمية في تقرير الترقيات والأجور، هو توفير سند ضمان لموظفي الشركات لمدى الحياة يشعرهم بالأمن الوظيفي والاستقرار الحياتي بحيث ينصرف كامل اهتمامهم وولائهم إلى أعمالهم وإلى شركاتهم.

نظام الإدارة الياباني:

يقول الدكتور فهد العيتاني في أحد مذكراته: من خلال مطالعتي لأعمال عدد من الأكاديميين اليابانيين والاستماع إلى بعضهم ولبعض خبراء وتنفيذيي الشركات اليابانية أثناء حضوري لدورة دراسية في اليابان قبل نحو ثلاث سنوات أستطيع القول بأن نظام الإدارة الياباني يستند إلى بنية اجتماعية ثقافية خاصة (Sociocultural Structure) ومحورها الأساسي العناصر التالية:

- نظام التوظيف مدى الحياة.
- نظام المكافأة على أساس الأسبقية والأقدمية.
- الثقافة الاجتماعية (Collectivism).
- الانضباط العالي (High Discipling)

ولقد كانت هذه العناصر سبباً كافياً لأن يمنح العامل الياباني كامل ولائه وإنتمائه إلى المؤسسة أو الشركة التي يعمل فيها.

لتأتي بعد ذلك العوامل والعناصر الفنية الإدارية لتصقل هذه الأصول التي يحلم بها أي ريادي رأسمالي ناشئ.

وتتميز الشركات والمؤسسات اليابانية عن غيرها بأنها أكثر سلطوية إدارية، وهو ما يشرح من وجهة نظرنا، ثقافة الانضباط العالي التي يتميز بها الشعب الياباني، وأنه لما كان مصدر تزود الشركات اليابانية بالموارد البشرية التي تحتاجها هو خريجي الجامعات وخريجي المدارس الثانوية والمعاهد الأدنى مستوى من الجامعات، فإن عملية إعداد وتجهيز وصقل هذه العناصر يتم على الفور، بحيث يكون خريجو الجامعات للإدارة والآخرون للعمل في مواقع الإنتاج. كما يتميز نظام الإدارة الياباني بالتدريب في موقع العمل وتدوير العامل والموظف داخل فروع الشركة عوضا عن إرسالهما للتدريب الخارجي. وهو ما يتلائم ومجتمع منغلق (Closed Society) كالمجتمع الياباني. وتتواصل عملية التدريب هذه بالنسبة لخريج الجامعة الذي التحق بالشركة عند سن ٢٣ حتى سن ٤٠ بحيث لا تزيد مدة مكوثه في كل قسم من أقسام الشركة عن ثلاث سنوات وبعد إنتهاء مرحلة التدوير يعود العامل/ الموظف إلى دائرته، ما ينتج عن هذه العملية التدويريه خلق اختصاصين متميزين بشمولية معرفتهم ونظرتهم المستقبلية لدوائرهم ولموقع مؤسستهم فيها.

هنالك أيضا ميزة عدم اهتمام الشركات اليابانية ببرامج التدريب النموذجي (Formal Training) حتى سنوات قليلة ماضية. وأنها إلى وقت قريب لم تطور طرقها الخاصة بالإدارة وإنما كانت تكتفي باستعارة أنظمة وطرق الإدارة المنتجة في أوروبا قبل الحرب العالمية الثانية وتلك المنتجة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد الحرب، ويبدو إن نظام التدوير ونظام العمل مدى الحياة قد اقنعا اليابانيين بعدم الحاجة لبرامج تدريب رسمية، حتى أنه من بين ٣٨٩ كلية وجامعة في اليابان كان لدى ٦٢ كلية أي ١٦٪ منها فقط أقسام لتدريس الإدارة، ومن بين ١,٤١٠,٠٠٠ طالب مسجلين في الكليات اليابانية عام ١٩٧٥م كان هنالك ١٠٠,٠٠٠ طالب أي ما يعادل ٧٪ فقط يدرسون في أقسام إدارة الأعمال، وحتى اليوم فإن جامعة واحدة فقط هي جامعة (كي) (Keio)، وضعها في عداد كليات إدارة الأعمال المماثلة للكليات في الدول الغربية، وإلى جانب هذه الكلية هناك معهد الدراسات الدولية والتدريب (Institute for Studies and Training) الذي أنشأته الحكومة في عام ١٩٦٧م لتطوير المقدرات الإدارية اليابانية لخدمة المعاملات الدولية للشركات اليابانية، والذي يوفر دورات تدريبية مدتها سنة واحدة بنظام ساعات الدوام الكاملة، إضافة إلى معهد تدريب برامج إدارة خريجي المدارس الثانوية الذي أنشأته الحكومة أيضاً في عام ١٩٨٩م في جامعة تسوكوبا (Tsukuba)، وأما المعاهد ومراكز التدريب محدودة بنظام الساعات الجزئي والمؤقت، لذا فقد اتجهت الشركات اليابانية لإنشاء مراكزها التدريبية الإدارية الخاصة بها.

طريقة اتخاذ القرار:

إنها الطريقة التقليدية المسماة **(نظام الرينجي)** (The Ringi System)، ويقال إن أصل هذا النظام يعود إلى المرحلة الإقطاعية. حيث كانت عملية اتخاذ القرار تترك لتراتبي أدنى - أعلى أو أعلى – وسط، المعمول بها داخل هيئة كبار الإقطاعيين النبلاء، وقد ساد هذا النظام في الشركات والمؤسسات اليابانية قبل عملية التصنيع والتحديث في منتصف القرن التاسع عشر.

وبموجب هذا النظام فإن قادة الشركات والمؤسسات يتحللون من مسؤولية اتخاذ القرار مباشرة تاركين إياه إلى المستويات الأدنى المصممة للسياسات، وبهذا المعنى فإن هذا النظام ما هو في الواقع سوى شكل من التوتاليتارية الإقطاعية التي كانت سائدة في عصر تاكوجاوا الذي أنتهى قبل نحو قرنين من إصلاحات "ثورة الميجي" وحتى في عصر الميجي تمت الاستعانة بنظام "الميجي" في عملية اتخاذ القرار من قبل بيروقراطية حكومة "الميجي". إضافة إلى استعارة بعض أساليب الإدارة الغربية.

ويتمثل نظام "رينجي" في الحصول على توقيعات الإدارة على الوثائق المطلوب اعتمادها سبيلا لتنفيذ السياسات والقرارات المطلوب اتخاذها لتأمين سير العمل، وذلك إما عموديا أو أفقيا، ومن خلال الخطوات الأربع التالية:

- اقتراح القرار.
- تمريره وتوزيعه.
- الحصول على التصديقات اللازمة عليه.
- توثيقه في السجلات.

وهذا ما يجعل من القرار المتخذ جماعياً أكثر منه فردياً. وكمثال على ذلك. لو افترضنا أن احد أقسام الإدارة الوسطى بإحدى الشركات قد ابتكر فكرة من شأنها زيادة مبيعات الشركة، فإن رئيس القسم (Kacho) يدعو أفراد قسمه للاجتماع، وفي الاجتماع يتفقون على ضرورة إقناع الإدارة بالفكرة وحشد التأييد لها، فيقوم بإطلاع مدير الإدارة المسئول عن قسمه (Bochco) ويتشاور معه في الأمر، فيوافقه الأخير ويتفقان على ضرورة توصيل الفكرة إلى بقية الإدارات والأقسام في الشركة، حيث يتم ذلك من خلال دعوة رئيس القسم الأصلي (Bochco) صاحب الفكرة لاجتماع الإدارات فتقوم كل إدارة بإرسال اثنين من أفرادها احدهما رئيس الإدارة (Bucho) وآخر رئيس قسم (Kacho). وربما إرسال اثنين من مساعدي رئيس القسم (Kakaricho). فإذا ما كان هنالك ٤ إدارات فإن عدد من يحضرون ذلك الاجتماع يتراوح عادة ما بين ١٦ إلى ٢٠ فردا، وإذا ما احتاجوا إلى بعض الخبراء فإنهم سوف يدعون بعض المهندسين وأحيانا بعض المشرفين، وخلال كل هذه العملية يتولى صاحب الفكرة، رئيس القسم (Kacho) التنقل من إدارة إلى أخرى ومن قسم إلى آخر لتخليص الإجراءات والحصول على التوقيعات المطلوبة، وفقط بعد إنتهاء كل هذه المداولات التي تعتبر غير رسمية والحصول على الموافقة المبدئية على الفكرة تبدأ عندها الإجراءات الرسمية والتي تنتهي بحوالي ١٠ – ١٢ إمضاء.

وهنالك فرق بين فلسفة صوغ نظام العمل في الشركات والمؤسسات اليابانية ومثيلاتها الغربية، من حيث إن النظام السائد في الغرب هو أولوية "الأدوار" المسندة لأعضاء الشركة / المؤسسة على الأفراد أنفسهم، فيتم تقسيم هذه الشركة إلى أدوار فردية يسند كل واحدة منها إلى واحد من أعضاء المؤسسة / الشركة، بينما تقدم أولوية الأفراد في نظام العمل السائد في اليابان على الأدوار. حيث يتم تشكيل فريق العمل الذي يقوم تاليا بتقصي ما يمكن أو ما يتوجب عمله. ومع أن النتيجة واحدة مع نظام أولوية "الأدوار" في الغرب، إلا إن الحدود الفاصلة بين أدوار

الأفراد في المؤسسة اليابانية تبدو واهية. فالعمل يتم وفقا لأسلوب عمل خلايا العمل المتضامنة.

فلا غرو أن تصدح في أرجاء مواقع العمل الياباني كلمات أغنية الشركة المحفزة للعمل. وعلى سبيل لا الحصر، تقول أغنية شركة ماتسوشيتا الكهربائية الصناعية Matsusuhita Electric Industrial Co:

من أجل بناء يابان جديدة ... دعونا نكرس قوتنا وعقولنا معا... وان نعمل بأقصى ما نستطيع لتطوير الإنتاج ... ونرسل سلعنا إلى شعوب جميع بلدان العالم ... بلا نهاية وبشكل متواصل ... كما الماء المتدفق من النافورة ... لتنمو الصناعة... لتنمو... لتنمو ... بشكل هرموني وصادق... ماتسوشيتا الكهربائية.

ولعل هذا يرينا مدى الولاء الوظيفي الذي يعادل الولاء الوطني الذي يظهره العامل الياباني لشركته، والذي يغاير به فلسفة الإدارة اليابانية عن نظيرتها الغربية من حيث أن محتواها اجتماعي في حين إن محتوى الإدارة الغربية اقتصادي بحت.

لقد اتخذت الإدارة اليابانية، خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، إتجاها يركز على النمو بما مؤداه، تحلي الشركات اليابانية بالدينامية والإبداع والابتكار وباتخاذ القرارات الشجاعة الدافعة للنمو. وقد كفل الفصل التام بين الملكية (ملكية الشركة) وبين الإدارة، لمدراء الشركات باتخاذ ما يرونه مناسبا من سياسات وقرارات إبتكارية تركز على النمو أكثر من تركيزها على الربحية، وان كان الاثنان يلتقيان في الهدف في نهاية المطاف. وقد اعتمدوا في ذلك على مجموعة من مبادئ علاقات العمل تتمثل في التالي:

- المعاملة المتساوية لكافة العاملين دون استثناء.
- الخروج للرحلة الجماعية.
- الترحيب بكل استشارات وآراء صادرة عن العاملين.
- إظهار ملكة القيادة من خلال التفاني في العمل.
- المشاركة الايجابية في احتفالات الزواج ومراسم تشييع جنازات العاملين.
- تنظيم حفل يومي للعاملين كل صباح.
- تشجيع الأنشطة الترفيهية والمساعدة على إنشاء الأندية الخاصة بها.
- مشاركة العاملين أنشطتهم الاجتماعية خارج ساعات العمل.
- دعوة العاملين إلى بيوتهم.

الإدارة الألمـانيـة

القوة الجارفة تكتسح أوروبا والعالم

لعبت ألمانيا دورا بالغ الخطورة في التاريخ السياسي والاقتصادي للبشرية بأن أظهرت للعالم كيف أنه بالرأسمالية والديمقراطية، أمكنها – دون معاناة ودون ألآم – أن تبتاع، وتبتلع نصفها الشيوعي بعد أن كان دولة أخري، كما أنها بخفة وبسرعة أيضاً، أخذت بزمام المبادرة في توحيد أوروبا. وإن كانت في ذات الوقت، وهي تبسط نفوذها على القارة، وقد بدأت في سلام وديمقراطية أيضا تذوب وتتلاشى في الوعاء الأوروبي الجديد.

أثناء ١٩٩١م امتص الاقتصاد الألماني واردات من دول المجموعة الأوروبية تبلغ قيمتها ٣٣٥ ألف مليون مارك، وضخ إلى هذه الدول صادرات تبلغ ٣٦٠ ألف مليون. وبذلك تصبح ألمانيا شريكة للولايات المتحدة في مركز الصدارة من حيث حجم الصادرات وتأتي قبل اليابان (وباستثناء بعض الحالات الخاصة مثل أيرلندا مع بريطانيا أو أسبانيا مع البرتغال فإن ألمانيا تحتل المركز الأول من هذه الوجهة بالنسبة لكل دولة من دول غرب أوروبا) كما أنها تسبق جميع هذه الدول من حيث حجم التجارة مع دول " الكوميكون " السابقة. أي دول شرق أوروبا.

وليس في أوربا كلها دولة لديها بنية سفلية تعادل ما لدي ألمانيا. خذ الطرق السريعة مثلا: أغلب الناس يتصورون ألمانيا على أنها شبكة من الـ " أوتوبان " تمرق فوقها سيارات البورش والمرسيدس بسرعة ٢٢٠ ك م / ساعة، وهو تصور لا يبعد كثيرا عن الحقيقة لكن هذا لا يأتي على حساب وسائل النقل الكثيف كما حدث في الولايات المتحدة، وقد بذلت الحكومة الألمانية قدرا هائلا من الاستثمار في بناء منظومة للنقل السريع بالسكة الحديد لكي لا تتخلف في هذا المضمار عن فرنسا واليابان.

ولا يعني ذلك أن ألمانيا لا تعاني مشكلات، فقبل أن تضم إليها نصفها الشرقي كان معدل البطالة ٦٪ أثناء الثمانينيات وهو أدني بقليل من متوسط الـ ٧٪ في أمريكا، وإن كان المتعطلون في ألمانيا يتلقون معونة أفضل مما لدى الولايات المتحدة وهو ما دفع ألمانيا إلى إغراء الأتراك واليوغوسلاف والرومان والتشيكيين والبولنديين، بالمنح السخية لكي يعودوا إلى بلادهم ويجنبوها الإعانات الباهظة. وقد أدى توحيد ألمانيا على مزيد من المعاناة من مشكلات البطالة وغيرها، فقد كانت النسبة ١٧٪ في ألمانيا الشرقية في ١٩٩٢م، كما أظهرت الحاجة إلى إعادة بناء تلك الصناعات المختلفة في النصف الشرقي.

إدارة الأعمال على الطريقة الألمانية:

على السطح تبدو أمريكا وألمانيا واليابان أمما متشابهة، والأمم ليست هي التي تصنع الإزدهار، بل الشعوب ورجال الأعمال. ومن هنا فإن التشابه مظهري بحت، والنمط الأمريكي في الرأس مالية هو مجرد واحد من الأنماط، وبرغم أن المراقبين في أمريكا وأوروبا قد بهرهم ضوء الشمس المشرقة في اليابان وخطف أبصارهم، فإن تراث اليابان وتقاليدها يجعلانها غير قادرة على التكيف مع الممارسات الغربية في دنيا الأعمال. أما النمط الألماني فمتميز جدا هناك "إجماع شامل يأتي من خلال مشاركة العمال، والتفاوض الجماعي والضمان الاجتماعي فيما يقول أحد الخبراء "وهكذا فإنه يمكننا القول بأن هناك ثلاثة أنماط للرأس مالية: الياباني، والأمريكي، ثم الألماني الأوروبي". هذا الأخير يتضح فيه بصفة خاصة الحس بالاهتمام بالعاملين من جانب المجتمع ككل، والقيمة العالية والمكانة الرفيعة لفرص العمل وتوفير الوظائف، هذا هو الجانب الإنساني الذي كثيراً ما تغفله الرأسمالية الأمريكية.

العاشر من مايو ١٩٤٥م – اليوم التالي للتوقيع النهائي على اتفاقية الهدنة مع الحلفاء يسميه الألمان: ساعة الصفر، بداية كل شيء من جديد، والبناء فوق الأنقاض، بكل تأكيد، كان الفضل في النجاح الذي تحقق ويرجع إلى الإصلاحات التي أدخلها وزير الاقتصاد (لودفيج اير هارد) الإصلاح النقدي، ثم تحرير الاقتصاد، ولكن الذي لا يقل أهمية عن هذين هو أن الألمان لم يفقدوا أبدا إحساسهم القوي بالمسئولية الاجتماعية.

ولكي نستطيع أن نفهم ما يجري في دنيا الأعمال الألمانية اليوم، لابد لنا من العودة إلى الحقبة التي عاشها الألمان بعد الحرب مباشرة، وتأمل أنماط "رجال الساعة الأولى" طليعة رجال الأعمال الذين صعدوا من خلال التراب والأنقاض، أمثال "فيرنر أوتو" الذي أنشأ سنة ١٩٤٩م مؤسسة "أوتو فيرساند" التي تقف اليوم على قمة البيوت العالمية التي تعمل بالكتالوج وتوصيل الطلبات بالبريد، والتي يصل حجم مبيعاتها الآن إلى ٢٠ ألف مليون مارك، وتفوق في ذلك نظيرتها الأمريكية "سيزر" و "فيرنر أوتو". أجتاز الثمانين ومازال حتى الآن في قمة النشاط، ويقول "أوتو" معلقا على أسلوب الكتالوج والتوزيع البريدي: "في متجر الأحذية، الزوج الذي لا يعجب الزبون يعاد ببساطة إلى الرف، ولكن في حالة توصيل الطلبات بالبريد لابد من الحرص على ألا توجد إلا الأصناف التي سوف تباع، لأن إرجاعها معناه تكلفة الشحن مره أخرى".
إن النجاح – كما يراه – لا يتوقف على معالم المجتمع ولا البرامج الحكومية ولا الأساليب الإدارية وعلى التمويل المتطور، إنه يأتي من صنع وتسويق المنتجات التي يريد الناس شراءها والتي يوجد لديهم الحس بوجودها عندما تتوفر لديك.

معالم الإدارة الألمانـية:

كل شيء في دنيا الأعمال الألمانية – من أسلوب الألمان في ممارسة الإدارة داخل الشركة إلي البيئة التي تعيش هذه الشركات بداخلها – يتسم ببنية صارمة محكمة تسبب الإحباط لمن لا ينتمون لهذه البيئة. ولعلها نزعة متأصلة لدى الألمان، ولعل تاريخ هذا البلد بما يمتلئ به من اضطرابات وتقلبات، خلق إحساسا بالذعر من المجازفة. ويتمثل ذلك في المؤسسات التي تمثل النمط السائد: (هوكست باير) حيث ينتظر المرؤوسون من رؤسائهم الوضوح القاطع بشأن ما يريدونه. والمرح والفكاهة أمور نادرة، وتمتاز الإدارة اليابانية بالقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. والألمان يجاهدون ليغيروا كل شيء ويتغلبوا على العقبات من أجل التوافق مع الخطة الموضوعة.

أن الألقاب والدرجات المهنية مقدسة، فدكتور سميث سيظل دكتور سميث، على بطاقته وعلى مكتبه، وإذا جلست عشر سنوات على مكتب مواجه له فإنه يظل دكتور سميث.

والوقت يدار كما لو كان سلعة ثمينة. والقوانين صارمة، كالقانون التجاري والمدني، وقوانين الشركات وقوانين العمل، فإذا لم يجد الألمان نصا قانونيا واضحا فإنهم يترددون ثم يقبعون في أماكنهم، وهكذا فإن ابتلاع الشركات أو الانقضاض عليها أمر غير معروف في ألمانيا. وقد بدأ الأمريكان يتعلمون هذا من أوروبا، ومن أمثلة ذلك القوانين التنظيمية التجارية التي تحدد حقوق المشترين والبائعين والتي صدرت في بعض الولايات، ولكن الطريق ما زال بعيدا أمامهم لكي يتساووا مع نظرائهم من الأوروبيين. وتتسم الرأس مالية الألمانية بدرجة من الانضباط، قد يكون سببها الخوف من الاضطراب التي عاصرها الألمان، فعندما يضطرب السوق في أمريكا فإنه يترك لشأنه، ليتحكم السوق في كل شيء، فتصعد شركات وتهبط شركات أخرى. بينما الألمان يعملون على الإبقاء على الوضع القائم.

وللبنوك نفوذ وسيطرة لا مثيل لهما. فالقانون في ألمانيا على سبيل المثال لا يسمح للشركات بأن تسترد الأسهم التي تطرحها إلا في حدود ضيقة.

ويعتز الألمان كثيرا بالمعارض التجارية، كمعرض الخريف في فرانكفورت يحتوي على كل أنواع السلع الاستهلاكية، وعمره ٧٥٠ سنة وبذلك فهو أقدم معرض تجاري في العالم. وتتمتع الجمعيات الصناعية والتجارية بأهمية ونفوذ لا مثيل لهما في الولايات المتحدة أو غيرها من الدول، وهي تشارك النقابات في هذه السطوة، ومن أمثلتها مواعيد إغلاق المحال التجارية والتي لا يجرؤ أحد على مخالفتها.

والألمان كمستهلكين، يصرون على أعلى درجات الجودة، وكمنتجين، يعدون أنفسهم وينظمون صناعاتهم بحيث تفي بهذا المطلب. فأدني خدش في جسم البورش أو الفولكس فاجن معناه رحلة إلى ورشة الإصلاح.

والنظام المحاسبي الألماني يمكن من سرعة الإهلاك الدفتري للمعدات وبالتالي من التجديد الدائم وإحلال أحدث معدات الإنتاج محل ما يتوفر منها.

وبرغم ما تتميز به الصناعة والأعمال في ألمانيا من دقة التنظيم وصرامته، فإن شيءً غامضا يستعصي على الفهم يحيط بالشركات والمؤسسات، فهي تبنى بحيث تشجع تكوين رأس المال بطريقة تمكنها من تكديس موارد طائلة من المال تختفي في طي الكتمان، هذا في أوقات الرخاء على الأقل. وعندما تسوء الأحوال، فإن هذه الشركات تجد ما تركن إليه.

وبمقتضي قوانين المحاسبة الألمانية، فإنه يمكن للشركات أن تزيد كثيرا من المخصصات وأن تسرع بالاهلاك في ميزانيتها بحيث تبدو أرباحها أضأل ما يمكن. ومن الأمثلة الشهيرة: "دويتش بانك"، الذي يقال أنه حاول أن يدرج قيمة ناطحة السحاب التي اتخذها مقرا عند افتتاحه بمارك ألماني واحد. وكان تبرير ذلك أن هذا المبني أقيم ليكون مقرا للبنك وبذلك فلا قيمة له لأي جهة أخري وبالتالي فهو لا يساوي شيئا! حتى لو لم تصح هذه القصة، ولو كانت مجرد "نادرة" فالحقيقة التي لا تنكر هي أن النظام المحاسبي الألماني معد بحيث يمكن إنقاص الدخول القابلة للتوزيع على حملة الأنصبة والتي تخضع للضريبة إلى أدني حد ممكن.

والألمان من أكثر الناس حرصا على خصوصية أعمالهم والاحتفاظ بسرية ما يريدون له أن يبقي سراً.

قلب ألمانيا وروحها:

إذا أردت أن تعرف السر في النجاح الذي يحققه الألمان في الصناعة والتجارة والأعمال، قم بجولة خلال منطقة "شفابيا"، المنطقة التي تحيط بمدنية "شتوتجارت"، الموطن الروحي لما يسمى "ميتل ستاند" للشركات ذات الحجم الصغير والمتوسط التي تمثل العمود الفقري للاقتصاد الألماني.

وتعني كلمة "ميتل" (متوسط). ويقول المثل السائد هناك أن مواطن "شفابيا" يبني بيته بنفسه، وإذا توفر لديه مزيد من المال فإنه يبني بيتا آخر، ويرمز ذلك إلى أنه يريد أن يكون حر في ماله ونشاطه، ولا يريد مالا من غيره ولا نفوذا في دنياه الخاصة من مصدر خارجي، وممن يمثلون هذه الروح أفضل تمثيل "روبرت بوش"

مخترع شموع الاحتراق التي ما تزال تحمل اسمه، والذي أسس شركة "بوش" سنة ١٨٦٦م، التي أصبحت اليوم في المرتبة التاسعة بين شركات ألمانيا من حيث الحجم، ولم تعد "ميتل" (أي متوسطة) ولكن روح الابتكار الذي أرساها "روبرت بوش" ماثلة فيها ومعها أيضا فلسفته في الأعمال "فقدان المال أهون من فقدان الثقة"، وكان "بوش" يعد أعماله جزءا من أسرته، وعندما ارسي سنه ١٩٠٦م مبدأ يوم العمل الذي لا يزيد على ثماني ساعات ونشره في مصانعه، أسماه رجال الصناعة "بوش الأحمر" وقد كان "هنري فورد" هو الذي زاد أجور عماله في أمريكا لكي يصبحوا زبائن لما صنعوه يشترون سيارتهم، لكي يدعم الصناعة. أما "بوش" فقد صعد بفلسفته إلى ما وراء ذلك، أقام مشروعات لتوفير السكن لعماله وأسرهم.

هذا الاصطلاح "ميتل ستاند" يعني الشركات المتوسطة الحجم، ولكن يعني أيضاً الطبقة الوسطي، وهو التعبير الأكثر دقة. وقد تجد شركة تزيد مبيعاتها على ألف مليون مارك ويعمل بها آلاف من الناس، من النوع الذي يسميه الأمريكان شركات "النمو"، ولكن صاحبها يفاخر بكونها "ميتل ستاند" تماماً كما يفاخر ٩٥٪ من الأمريكيين بأنهم ينتمون "للطبقة الوسطي". لأن الفيصل في هذا هو "تقاليد" أو "أسلوب" أو "أخلاقيات" العمل التي تتميز بها الروح الألمانية / والشركة التي ينطبق عليها المصطلح – بخلاف الشركة التي لا يظهر وجهها للعموم – تقوم على مجتمع صغير يعيش فيه صاحب الشركة والعاملون لديه، في بلدة يعرفه أهلها جميعاً، وعمدة هذه البلدة يحضر مناسبتها واحتفالاتها، وتمتد جذورها عشرات وربما مئات السنين في تاريخها، وقد تكون هي شريان الحياة في تلك البلدة، أما غيرها من وحدات الأعمال فسيكون كدكان بقاله يعمل به رجل وزوجته، ومخبز، ومحل للغسيل والكي. وطبقا لإحصاءات الحكومة الألمانية قبل التوحيد، فإن الشركات التي لا تزيد قوتها عن خمسمائة فرد ولا تزيد مبيعاتها على مائة مليون مارك، تعطي نصف الناتج القومي الألماني وتوظف ثلثي القوة العاملة ولها الفضل في ثلثي الصادرات، ومع ذلك فإن الألمان يصفون بعض الشركات بأنها "متوسطة" أي "ميتل" مع أنها تقع في نطاق حجم مبيعات ٥٠٠ مليون مارك، بل وقد تصل إلى ألف مليون، وهذه السيارات التي تتميز بالجودة الرفيعة والخدمة المتميزة تعتمد إلى حد كبير جدا على كفاءة مورديها وجودة منتجاتهم، وأغلب هؤلاء "ميتل".

التقليد الثاني هو تقليد "المكانة المرموقة" الـ "نيس" كما يسمى السوق التي تحتفظ فيها الصناعة باسمها ومكانتها وتسيطر عليها في دائرة ما تنتجه. من أمثلة ذلك في الصناعة الألمانية: آلات تشغيل المعادن، كـ (ترامف، كارل ماير، فوبث)، أغلبها يصدر ما يزيد عن ٥٠ ٪ من إنتاجه لأنحاء العالم حيث تشتهر بالجودة الرفيعة.

وهذه النسبة تصل أحياناً إلى ٨٠ ٪ و ٩٠ ٪ ، وهذا القطاع من الصناعة في ألمانيا يعمل به ١,١ مليون فرد، وهو يفوق كل ما عداه بما في ذلك صناعة السيارات.

التقليد التالي هو: الإدارة الخاصة وهي الإدارة التي يمارسها صاحب الشركة. وهي لا تعني أن يمارس التحكم والاستبداد، بل فقط لا شيء يتم إلا بموافقته وهو مع ذلك ينتمي للشركة بقدر ما تنتمي هي له.

يلي ذلك: الالتزام، وهو ما يجعل أصحاب البيوت المتوسطة يتمتعون بهذا القدر من الاحترام هناك، وصاحب الشركة يتحمل وحده مخاطر العمل الاقتصادي المستقل، وهو في ذلك يتفوق على المدير الكبير في الشركات الكبرى حيث هو موظف يتقاضى راتباً.

وبمقتضي ما يسمى بالنظام المصرفي العمومي أو الشامل نجد أن البنوك في ألمانيا مسموح لها بأن تمارس كل نشاط مالي يخطر على البال، تجاري، استثماري، تأمين، إدارة أرصدة ومحافظ إقراض...الخ.

وفي كل عمل اقتصادي تتمثل البنوك الألمانية وتمسك بكل الخيوط في أصابعها، ويندر أن تجد شركة تسعي لأي نوع من التمويل بخلاف القرض المصرفي المباشر، وجميع البنوك الرئيسية تمتلك أنصبه ضخمة في المؤسسات الصناعية، والمصرفيون يسيطرون حتى على المجالس الإشرافية، ويمكن القول باطمئنان أن البنوك الألمانية تحتل موقعا بالغ القوة في دنيا الأعمال في ألمانيا.

ويتصدر هذه البنوك "دويتش بانك"، حيث يمتلك ٢٨٪ من أنصبة "ديملر بنز" و ١٠٪ من شركة "اليانز" الرائدة في صناعة التأمين، و٢٥٪ من "كارشتات" كبرى شركات سلاسل المحلات التجارية، ولا يوجد نظير لنفوذ هذا البنك في أي بلد في العالم، بما في ذلك "سيتي بنك" في الولايات المتحدة.

إلا أن أنصبة البنوك في الشركات الصناعية وعضوية مجالس الإدارة أو المجالس الإشرافية تنبع من سطوة البنوك أكثر مما هي أداة ممارسة هذه السطوة، فالسبب الحقيقي لما تتمتع به البنوك من نفوذ وقوة هو الروح الألمانية الميالة للسلوك المحافظ في أمور المال والأعمال.

أن الحرص والادخار من الطبائع الراسخة لدى الألمان، ومنذ نهاية الحرب على الأقل، عمد الألمان إلى وضع أغلب مدخراتهم في ودائع وحسابات توفير بدلا من شراء الأسهم والسندات، ولكن رغم ذلك فإننا نجد حسابات الادخار تعطي فوائد لا تتجاوز ٢,٥ ٪ وتتطلب إخطار قبل السحب بثلاثة شهور، والألمان لديهم ثقة عمياء

في البنوك وإيمان بالفوائد المركبة، وتساعد على ذلك سياسة الحكومة في التغاضي عن مخالفات الإقرارات الضريبي فيما يتعلق بالأرباح الناشئة عن فوائد المدخرات، وعندما أصدرت الحكومة سنة ١٩٨٩م ضريبة ١٠٪ على هذه الفوائد تهافت المدخرون على سحب أرصدتهم لإيداعها في بنوك "لوكسمبورج" مما أدى إلى إلغاء هذه النسبة والبدء في التفكير في نظام ضريبي أفضل.

وبالنسبة للاقتراض المصرفي فإن ألمانيا قد أصبحت بعد الحرب بلد البنوك التجارية وإن كان هذا قد بدأ يتغير، فالشركات تعتاد بشكل نمطي أن تنشئ علاقة ثابتة مع "بنك منزلي" ولا تلجأ لأي أسلوب في التمويل خلاف القروض.

يضاف لذلك أن الكثير من الشركات المتوسطة تتخذ شكل شركات تضامن محدودة. وتحدث التشريعات الضريبية أثرها في منعها من التحول إلى شركات عمومية. فإذا ورث شخص مبنى مملوكا لشركة محدودة فإن الضريبة تبلغ (٥ - ١٠٪) من قيمته السوقية، بينما إذا ورث نفس هذا الشخص نصيباً في شركة عامة فإن الضريبة تقع على القيمة الكلية للشركة.

أغلب الألمان يرون أن ما لدى البنوك من سطوة، والدور المسيطر الذي تلعبه في الاقتصاد والصناعة، هما – ببساطة – الثمن الذي لابد من دفعه من أجل الاستقرار. وبرغم ما لها من قوة ونفوذ فإن البنوك تمارس الحد من سطوتها بين آن وآخر. والواقع أن الكثير مما تملكه البنوك من أنصبة في الشركات الصناعية قد جاءها نتيجة لعمليات الإنقاذ التي تتمثل في قروض تقدمت بها في ظروف قاسية أو حرجة، بعضها جاء في عصر الأزمة في الثلاثينيات، وقد بدأت البنوك تعاني من شركات التأمين، التي بدأت في السنوات الأخيرة تستوعب نسبا كبيرة من المدخرات، هذه المنافسة تضع البنوك في مأزق من حيث أن شركات التأمين من كبريات حلفاء البنوك عندما يأتي الأمر للاستثمار في الأسهم والسندات المدعومة من البنوك.

وبالنظر لما تتمتع به البنوك من قوة فإن كبرياتها آمنة من السقوط، ومن الأمثلة على اللوائح التي تحميها من السقوط تلك التي تنص على مستلزمات الحد الأدنى لاحتياطي رأس المال. هذه المستلزمات تشكل رقابة على مقدار القروض التي يمكن تجاوز آجالها من جانب البنوك، وقد كان متوسط المعدل الألماني دائما حوالي ٨٪ في مقابل ٤٪ في الولايات المتحدة و ١٪ في اليابان.

إلا أن هذا لا يعني أن البنوك أقداس لا يجوز المساس بها، إنه حتى رجال البنوك، والكبيرة منها بصفه خاصة، يقرون بأن ألمانيا في حاجة إلى أن تطور بنوك الاستثمار وأسواق رأس المال إذا أرادت أن تجر أوروبا وراءها بعد إنتهائها من فترة إعادة البناء بعد الحرب. والأرقام التالية تدل على مدى ضآلة أرقام سوق المال في ألمانيا،

فالشركات المدرجة في البورصة عددها ٦٥٠ فقط ومن بينها ١٢٠ شركة يجري التعامل في أسهمها بشكل واضح ونشط. وفي سنة ١٩٩٠م لم تتجاوز ٦٠٠ مليون مارك وهي أدنى من نظيرتها في الولايات المتحدة واليابان وإنجلترا وكندا. هذا بينما يتوقع بعض المراقبين أن أسواق رأس المال في ألمانيا ستصل إلى المركز القيادي في نهاية القرن.

وعلى أيه حال فإن محاولة إنماء أسواق المال الألمانية وتحويل فرانكفورت إلى مركز مالي يجعلها تنضم إلى جماعة نيويورك ولندن وطوكيو، سوف ترغم البنوك الألمانية على أن تعيد التفكير في أسلوبها في الأعمال، فالاشتراك في كل نشاط مالي شيء، ومحاولة السيطرة على جميع الأنشطة أمر آخر.

السوق الاجتماعية:

هذا التعبير: "اقتصاد السوق الاجتماعية" والذي يطلق على الرأسمالية الألمانية كثيرا ما يؤخذ على أنه مرادف للتدخل الحكومي في اقتصاد هو – فيما عدا ظاهرة التدخل هذه – اقتصاد خاص ورأسمالي.

وهذا خطأ شائع. إن الوعي الاجتماعي الفائق الذي يسود الرأسمالية الألمانية، ينبع من الشركات الخاصة بقدر ما يأتي من أية لوائح أو إجراءات حكومية. ولن تجد الفلسفة الاجتماعية للأعمال الألمانية متمثلة في شيء بقدر ما تتمثل العمالة وفرص العمل، ويتميز الاقتصاد الألماني بصفة خاصة بالتوافق بين الإجماع، وليس الشقاق والصراع. هذان الطرفان يعملان معا لإرساء السياسة القومية للعمالة والتوظيف، ويجدان المصلحة المشتركة بينهما بشكل ثابت ودائم، وربما مثير للدهشة، وفي شرع الألمان عدد الوظائف التي توفرها الشركة لا يقل أهمية عن حجم المبيعات أو الربحية، وتستخدم احدي كبريات المجلات المالية في ألمانية هذه المقاييس الثلاثة في ترتيب الشركات: المبيعات والأرباح وعدد الوظائف.

من ناحية أخرى، تنشئ الشركات مؤسسات غير ربحية تمتلك جزءً هاماً من أنصبتها، مثل شركات (بوش، وكروب، وتايسن، وبرتلزمان)، كلها لديها مؤسسات تتفاوت في أهدافها ولكنها جميعا تستخدم أنصبتها من الربح في تمويل البحوث والأنشطة الثقافية وتوفير الخدمات الصحية، وتخصص شركة "برتلزمان" جائزة سنوية قدرها ٣٠٠,٠٠٠ مارك تمنح للفرد الذي يظهر قدرة متميزة على الابتكار. وقد أثبت الألمان للعالم أنه من الممكن جدا ممارسة التنافس في سوق حامية ومفتوحة مع الحرص في ذات الوقت على تقديم الدعم القوي للمجتمع عموما.

من أعظم ما تتميز به الصناعة الألمانية والاقتصاد الألماني: كفاءة القوى العاملة. ونحن هنا لا نتحدث عن كبار المديرين، فهؤلاء عادة أكفاء وأذكياء بنفس القدر الذي تجده في أمريكا أو اليابان أو غيرهما. إن التفوق الألماني يتمثل في عمال المصنع والكتب.

والنظام السائد يتمثل في التلمذة الصناعية، وهو مفهوم لا يهم كثيرا عند الأمريكان حيث يندر أن تفتح الشركات أبوابها للمتدربين، وإذا فعلت فلطلاب الجامعات أثناء الإجازة، أو كبرامج خاصة في الإجازة كنوع من الترفيه.

ويرجع نظام التلمذة في ألمانيا إلى القرن الرابع عشر، حيث "الأسطوات" هم الذين كان يحق لهم استخدام "الصبية" في صناعات مثل المخابز والنجارة والأحذية. وترتكز فلسفة نظام الصبية أو التلمذة إلى فكرة إن كل وظيفة مهما كانت دنيا، تعد جزءا من صورة أكبر حجما أو أوسع نطاقا، والتلاميذ يتعلمون التفكير في وضع ما يعلمونه في ذلك النطاق الأكبر. فالذي يتدرب ليصبح ميكانيكي سيارات يتعلم المفاهيم الهندسية للسيارة وأيضا المخاطر البيئية التي تتسبب فيها مكونات السيارة وما يجرى فيها من سوائل.

ومما يؤخذ على نظام التلمذة الألمانية صرامته وصلابته، لكن منافعه عظيمة، فالبطالة بين الشباب أدني من نظيراتها في أغلب الدول الصناعية، والمهارات العالية متوفرة إلى حد الثراء.

الخروج من العزلة

أن الاعتقاد الذي يشيع في هذا العصر هو أن التنافس الاقتصادي هو استمرار للحرب بوسائل أخرى، حيث يقاس الانتصار بكسب "السوق" بدلا من كسب الأرض في ميدان القتال. إذا كان الأمر كذلك فالأعمال الألمانية عدو يحسب له ألف حساب بالنظر إلى النجاح الهائل الذي تحققه الصادرات الألمانية وقدرة الشركات على حماية أنصبتها من الهجوم المنافس.

وتمشيا مع سياسة الظهور بمظهر الشعب الطيب غير الميال إلى العدوان، تجد الألمان ينتهزون الآن كل فرصة ليتحدثوا عن أنفسهم كشعب أوروبي متخذين مظهر الطيبة. ففي حديث متلفز عام ١٩٩١م كان "هيلموت كول" يحادث جمعا من الصحفيين الفرنسيين وجاء ذكر نظام التلمذة، فقال المستشار إنه يتمنى أن تلجأ جميع دول أوروبا لهذا الأسلوب لكي يصبح هناك "تلمذة أوروبية"، وعندما نسب إلى ألمانيا في أعقاب حرب الخليج سنة ١٩٩١م أنها سمحت بتصدير الأسلحة للعراق سارع الألمان إلى إشراك فرنسا وغيرها معهم في هذا الجرم لكي تصبح "أوروبا" هي المسئولة.

على الجانب الاقتصادي بدأت الشركات الألمانية تخرج من عقالها وتستثمر في الأسواق العالمية، ولا يقتصر الهدف على استخدام عمالة رخيصة، بل على غزو الأسواق المحلية وكسبها أيضاً، فالولايات المتحدة ليست استثناء من ذلك، وقد ضخت "برتلزمان" مثلا، ألف مليون دولار لتبتاع "آر.سي.إيه" ودار النشر "دبل دي"، وكذلك "البانز"، واستثمرت ثلاثة آلاف مليون لتبتاع شركة التأمين "فاير مانز فاند". ولكن جهود ألمانيا من أجل اجتذاب الأموال إلى داخلها لا تقل عن ذلك، وبصفة خاصة من أجل إنعاش الإقليم الشرقي، وتمتاز هذه الفكرة بأنها تسهل للمستثمرين إقامة مشروعاتهم حيث التكلفة أدنى بكثير مما هي عليه في أي مكان بألمانيا الغربية.

وخلاصة ذلك كله أن الأمريكان قد دأبوا على التفكير في ضرورة "عمل شيء في مواجهة اليابان"، مغفلين حقيقة أن ألمانيا منافس لا يقل خطورة، وأن إهمال هذه الخطورة قد يكون خطأ مميتا. فألمانيا قوة اقتصادية وصناعة هائلة تتصف بدرجة عالية من الرقي والتقدم، إن عاجلا وإن آجلا سوف تفيق الولايات المتحدة وقد احتلت ألمانيا مكانة في أسواق العالم، وربما يكون ذلك بعد فوات الأوان.

تري هل ستنجح ألمانيا في رفع مستوي الحياة الاقتصادية والاجتماعية في إقليمها الشرقي الجديد إلى المستوي السائد في الغرب؟ الإجابة هي: نعم، ليس معني هذا أنه سيتم دون مشكلات، إنه فقط يعني أن الذي أدى بألمانيا إلى تحقيق كل هذا النجاح هو ذاته الذي سيجعلها تنجح في هذا أيضا.

الخلاصة:

في عام ١٩٤٥م كانت الحرب العالمية الثاني قد قضت على كل شيء في ألمانيا وفرضت على الألمان البداية من جديد (البناء فوق الأنقاض).

وخلال سنة ١٩٩١م امتص الاقتصاد الألماني واردات من دول المجموعة الأوربية بلغت قيمتها ٣٣٥ ألف مليون مارك، وضخ إلى هذه الدول صادرت بلغت ٣٦٠ ألف مليون. وبذلك تصبح ألمانيا شريكة للولايات المتحدة في مركز الصدارة من حيث الصادرات، كما أنها تسبق جميع دول غرب أوروبا من حيث حجم التجارة مع دول "الكوميكون" السابقة "دول شرق أوروبا".

هذا النجاح الهائل لم يجئ جزافا في هذا الزمن القياسي وإنما قام على دعائم ثلاث هي:

- **كفاءة القوة العاملة وتميزها بمهارات رفيعة المستوي**، ونحن هنا لا نتحدث عن كبار المديرين فهؤلاء عادة أكفاء وأذكياء بنفس القدر الذي تجده في أمريكا أو اليابان. إن التفوق الألماني يتمثل في عمال المصنع والمكتب.
- **الأخلاقيات والمبادئ الإيجابية والصارمة في المعاملات والأعمال** مثل: الإحساس القوي بالمسئولية الاجتماعية والذي انعكس على العاملين فجعل لهم قيمة عالية ومكانة رفيعة في المجتمع، كما فرض على المجتمع توفير فرص العمل للجميع.
- **وجود بنية تنظيمية ونزعة إلى النظام المحكم في ممارسة الإدارة**، وهذه البينة لها خواص وظيفية وعملية تجعل كل شيء محدد وواضح.
- الوعي الاجتماعي الذي يميز الرأس مالية الألمانية ويفرض نوعا من التوافق بين إدارات الشركات ونقابات العمال، حتى أن عدد الوظائف التي توفرها الشركة لا تقل أهمية عن حجم المبيعات والربحية.
- القوانين الصارمة التي توجه رجال الأعمال فيما يعملون وما لا يعملون.
- الإصرار على أعلى درجات الجودة في الإنتاج والإستهلاك.
- النظام المصرفي الشديد القوة الذي يمنح البنوك نفوذا وسطوة لا نظير لها في أي بلد في العالم. بما فيها "سيتي بنك" في الولايات المتحدة.

وحين تم توحيد شطري ألمانيا، لم يجد الاقتصاد الرأسمالي الغربي صعوبة كبيرة في تلبية الحاجات إلى السلع والخدامات في الإقليم الشرقي، ولكن اجتذاب رؤوس الأموال بالقدر الذي يكفي لخلق فرص العمل للجميع ليس بالعمل اليسير. ومن منطلق الاعتقاد السائد في هذا العصر بأن الانتصارات تتحقق بكسب الأسواق بدلا من كسب الأرض في ميدان القتال يمكن القول أن ألمانيا بالقياس بما حققته في الأسواق العالمية تمثل منافسا خطيرا لكل من اليابان وأمريكا. ويوم يفيق الأمريكان من التفكير في المنافسة اليابانية فسوف يفاجئون بأن ألمانيا قد احتلت مكانة كبيرة في الأسواق العالمية.

تري هل ستنجح ألمانيا في رفع مستوي الحياة الاقتصادية والاجتماعية في إقليمها الشرقي الجديد إلى المستوي السائد في الغرب؟ الإجابة هي: نعم، ليس معني هذا أنه سيتم دون مشكلات، إنه فقط يعني أن الذي أدى بألمانيا إلى تحقيق كل هذا النجاح هو ذاته الذي سيجعلها تنجح في هذا أيضا.

المراجع

- د. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، ٢٠٠٥م، دار المعرفة الجامعية.
- د. سعد بن بركي حمدي المسعودي، مهارات الاتصال، ١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧، مطابع جامعة الملك عبد العزيز.
- د. دي دير لون، فكر رجال الأعمال (الطريق إلى النجاح المتكامل)، دار الرائد الجامعية، مكتبة الشقيري، الرياض.
- د. أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، ٢٠٠٨م – ١٤٢٨هـ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- د. نايف صلاح الغمري، المؤسسات الصغيرة (إدارتها ومؤشرات نجاحها)، الطبعة الثانية ١٤٢٦هـ - ٢٠٠٥م، دار حافظ للنشر والتوزيع.
- د. محمد الصياد، العرب واليابان (التجربة التنموية في الميزان).

عدد الصفحات ١٥٤ صفحة